Página 1

El proyecto Phoenix

Página 3

El proyecto Phoenix

Una novela sobre TI, DevOps, y ayudando a su negocio a ganar

Gene Kim, Kevin Behr y George Spafford

Página 4

El proyecto Phoenix: Una novela sobre TI, DevOps y cómo ayudar a su empresa a ganar © 2013 Gene Kim, Kevin Behr y George Spafford

La guía de recursos del Proyecto Phoenix

© 2014 Gene Kim

Todos los derechos reservados.

ISBN13: 978-0-9882625-0-8

IT Revolution Press Portland, Oregon info@itrevolution.net

Para pedir copias de este libro: orders@itrevolution.net

Impreso en los Estados Unidos de América

Diseño de portada por Joy Stauber Ilustración de portada por eboy Diseño interior de libros por Abbey Gaterud

Libro ambientado en Minion Pro y Myriad Pro

Página 7

El proyecto Phoenix

Página 9

PIEZAS ILIMITADAS

Partes ilimitadas: ejecutivos de negocios

Steve Masters, CEO, CIO interino

Dick Landry, director financiero

Sarah Moulton, vicepresidenta sénior de operaciones minoristas

Maggie Lee, directora sénior de gestión de programas minoristas

Bill Palmer, vicepresidente de operaciones de TI, ex director de rango medio Operaciones tecnológicas

Wes Davis, Director de Operaciones de Tecnología Distribuida

Brent Geller, ingeniero principal

Patty McKee, directora de soporte de servicios de TI

John Pesche, Director de Seguridad de la Información (CISO)

Chris Allers, vicepresidente de desarrollo de aplicaciones

Piezas ilimitadas: tablero

Bob Strauss, Director Principal, ex Presidente, ex CEO

Erik Reid, Candidato a la Junta

Nancy Mailer, directora ejecutiva de auditoría

Página 11

El proyecto Phoenix

Viernes 29 de agosto Empresa: Parts Unlimited (PAUD) Calificación: VENDER Precio objetivo: \$ 8 (\$ 13 actuales)

Con vigencia inmediata, el CEO de Parts Unlimited , Steve Masters, renunciará su papel como presidente después de ocho años en el cargo. Director de la Junta Bob Strauss, quien se desempeñó como presidente y CEO de la compañía hace dos décadas, regresa desde la jubilación para asumir el papel de presidente.

El stock de Parts Unlimited ha caído un 19 por ciento en los últimos 30 días bajo fuerte comercio, un 52 por ciento menos que hace tres años. La empresa continúa ser superado por su archirival, famoso por su capacidad de anticipar e instantáneamente reaccionar a las necesidades del cliente. Parts Unlimited ahora sigue a la competencia en crecimiento de ventas, inventario de turnos y rentabilidad.

La compañía ha prometido durante mucho tiempo que su programa "Phoenix" restaurará rentabilidad y cerrar la brecha integrando estrechamente su comercio minorista y comercio electrónico canales Ya años después, muchos esperan que la compañía anuncie otra programa demora en sus ganancias analista llamada el próximo mes.

Creemos que los inversores institucionales como Wayne-Yokohama presionaron a Bob para reconfigurar el tablero como la primera de muchas acciones para enderezar el barco en Elkhart Arboleda. Un número creciente de inversores está presionando por un liderazgo más significativo cambios y opciones estratégicas, como dividir la empresa.

A pesar de los logros pasados de Masters que transformaron Parts Unlimited en uno de los principales fabricantes y minoristas de piezas automotrices, creemos que dividir el los roles de presidente y CEO están muy retrasados. Parts Unlimited necesita un nuevo liderazgo, ya sea desde afuera o desde adentro. Creemos que Sarah Moulton, SVP de Retail

Las operaciones, y una estrella en ascenso en la compañía, podrían ser lo que la compañía

Según nuestras fuentes, la junta le ha dado a Strauss y Masters seis meses para Hacer mejoras dramáticas. Si no pueden lograr esto, espere más cambios y tiempos turbulentos

—Kelly Lawrence, analista jefe de industria, Nestor Meyers

###

Página 13

Parte 1

Página 15

CAPÍTULO 1

• Martes 2 de septiembre

"Bill Palmer aquí", le digo, contestando mi teléfono celular al primer timbre.

Llego tarde, así que conduzco diez millas por hora por encima del límite de velocidad, en en lugar de mis cinco habituales. Pasé la mañana en el consultorio del médico con mi hijo de tres años, tratando de evitar que los otros niños tosan nosotros, constantemente interrumpidos por mi teléfono vibrante.

El problema del día son los cortes de red intermitentes. Como el Director de operaciones tecnológicas de rango medio, soy responsable de disponibilidad y buen funcionamiento de un grupo de TI relativamente pequeño en Parts Unlimited, una empresa de fabricación y venta minorista de \$ 4 mil millones por año empresa con sede en Elkhart Grove.

Incluso en los remansos tecnológicos que he elegido para hacer mi territorio, yo necesita rastrear los problemas de red de cerca. Debido a que estos problemas interrumpen el servicios que proporciona mi grupo, la gente me echará la culpa de los cortes.

"Hola Bill. Esta es Laura Beck, de Recursos Humanos. Ella no es la per-

hijo con el que suelo tratar de recursos humanos, pero su nombre y su voz suenan familiares ... Santo cielo. Intento no jurar en voz alta cuando recuerdo quién es ella.

De las reuniones mensuales de la empresa. Ella es la vicepresidenta a cargo de recursos humanos.

"Buenos días, Laura", le digo con alegría forzada. "¿Qué puedo hacer por ¿tú?"

Capítulo 1 • 15

Página 16

Ella responde: "¿Cuándo vas a estar en la oficina? Me gustaria conocer como tan pronto como sea posible."

Odio las vagas solicitudes de reunión. Solo hago eso cuando intento programar un tiempo para masticar a alguien. O despedirlos.

Espere. ¿Laura llama porque alguien quiere despedirme? Estaba allí un apagón al que no respondí lo suficientemente rápido? Como un tipo de operaciones de TI, La interrupción de la carrera es la broma que mis compañeros y yo nos contamos diariamente.

Aceptamos encontrarnos en su escritorio en media hora, pero cuando no lo hace compartir más detalles, digo con mi voz más engatusadora: "Laura, ¿qué es esto es todo? ¿Hay algún problema en mi grupo? ¿O soy yo el que está en problemas? ¿ble? Me río más fuerte, así que ella lo escucha por teléfono.

"No, no es nada de eso", dice alegremente. "Incluso podrías decir esto Es una buena noticia. Gracias Bill.

Cuando cuelga, trato de pensar qué buenas noticias incluso se verían como estos dias Cuando no puedo, vuelvo a encender la radio e inmediatamente escuche un comercial de nuestro mayor competidor minorista. Ellos estan hablando acerca de su incomparable servicio al cliente y una nueva oferta impresionante Esto permite a las personas personalizar sus autos con sus amigos en línea.

El anuncio es brillante. Usaría el servicio en un segundo, si no fuera así Empresa fiel hombre. ¿Cómo siguen trayendo tan nuevas e increíbles ca-¿Habilidades de comercialización mientras permanecemos atrapados en el barro?

Apago la radio. A pesar de todo nuestro arduo trabajo y nuestras noches, el la competencia nos sigue superando. Cuando nuestra gente de marketing escucha este anuncio, se volverán balísticos. Debido a que probablemente son estudiantes de arte o música, no personas con experiencia en tecnología, prometen públicamente imposible y TI tendrá que descubrir cómo entregarlo.

Cada año, se vuelve más difícil. Tenemos que hacer más con menos, para simultanear Mantener ampliamente la competitividad y reducir los costos.

Algunos días, creo que no se puede hacer. Quizás gasté demasiado tiempo como sargento en los marines. Aprendes que discutes tu caso como lo mejor que puedas con tu oficial, pero a veces tienes que decir: "Sí, señor ", y luego ve a tomar esa colina.

Me detengo en el estacionamiento. Hace tres años, encontrar un parque vacío El lugar era imposible. Ahora, después de todos los despidos, el estacionamiento rara vez es un problema.

Cuando entro al Edificio 5 donde residen Laura y su personal, observe con atención lo bien amueblada que está. Puedo oler la alfombra nueva

16 • El Proyecto Phoenix

Página 17

y la alfombra en mi edificio parece estar atrasado hace décadas.

Eso es mucho en la vida. Al menos no estamos en una base húmeda, sucia y poco iluminada. ment, como en el programa de televisión británico, *The IT Crowd* .

Cuando llego a la oficina de Laura, ella levanta la vista y sonríe. "Buena vista usted de nuevo, Bill. "Ella extiende su mano, la cual estrecho. "Toma asiento mientras Veo si Steve Masters está disponible para reunirse".

Steve Masters? Nuestro CEO?

Levanta y marca su teléfono mientras yo me siento a mirar a mi alrededor. los la última vez que estuve aquí fue hace un par de años cuando RR.HH. nos notificó que necesitaba dedicar una habitación para madres lactantes. Éramos críticamente cortos de oficinas y espacio para reuniones, y teníamos grandes fechas límite para proyectos.

Simplemente queríamos usar una sala de conferencias en un edificio diferente. Sin embargo, Wes lo hizo sonar como si fuéramos un grupo de *Mad Men* de los años 50 Neandertales Poco después, los dos fuimos convocados aquí para un medio día de rehabilitación política y entrenamiento de sensibilidad. Gracias Wes.

Entre otras cosas, Wes está a cargo de las redes, razón por la cual Rastreo los cortes de red tan de cerca.

Laura agradece a la persona que está al otro lado del teléfono y gira de vuelta a mí. "Gracias por venir en poco tiempo. Como es tu ¿Qué hace la familia en estos días?", pregunta ella.

Mi ceño se frunce. Si quisiera hablar, hay muchas personas prefiero hablar con alguien que en RRHH. Me obligo a bromear sobre nuestro familias y niños, tratando de no pensar en mi otro compromiso urgente ments. Eventualmente digo, sin mucha gracia, "Entonces, ¿qué puedo hacer por ti? ¿esta mañana?"

"Por supuesto". Hace una pausa y luego dice: "A partir de esta mañana, Luke y Damon ya no están con la compañía. Esto fue todo el camino a la cima, con Steve involucrándose. Te ha elegido para ser el vicepresidente de Operaciones de TI".

Ella sonríe ampliamente, extendiendo su mano de nuevo, "Eres nuestro más nuevo Vicepresidente de la compañía, Bill. ¿Creo que algunas felicitaciones están en orden? Santo cielo. Aturdido le estrecho la mano.

No no no. Lo último que quiero es una "promoción".

Luke era nuestro CIO o director de información. Damon trabajó para él y era mi jefe, a cargo de las operaciones de TI en todo el equipo pany Ambos se fueron, así como así.

Capítulo 1 • 17

Página 18

No vi venir esto. No hubo ninguna charla en el subespacio radio. Nada.

Durante la última década, como un reloj, los nuevos CIO iban y venían cada dos años. Se quedan el tiempo suficiente para entender las siglas, aprender dónde están los baños, implementar un montón de programas e ininiciativas para alterar el carrito de manzanas, y luego se han ido.

CIO significa "Carrera ha terminado". Y los vicepresidentes de operaciones de TI no duran mucho mas largo.

He descubierto que el truco para una larga carrera en operaciones de TI la edad es obtener suficiente antigüedad para hacer cosas buenas pero para mantener tu cabeza lo suficientemente baja como para evitar las batallas políticas que te hacen heredar totalmente vulnerable No tengo absolutamente ningún interés en convertirme en uno de los Vicepresidentes que solo se dan PowerPoints durante todo el día.

En busca de más información, bromeo: "Dos ejecutivos que se van al ¿Mismo tiempo? ¿Robaban dinero de las tiendas a altas horas de la noche?

Ella se ríe, pero rápidamente regresa a su inexpresivo entrenamiento en recursos humanos, "Ellos

ambos optaron por perseguir otros intereses. Más que eso, tendrás que encontrar fuera de ellos ".

Como dice el refrán, si su colega le dice que ha decidido dejar de fumar,

Fue voluntario. Pero cuando alguien más te dice que ha decidido dejar de fumar, era obligatorio.

Ergo, mi jefe y su jefe fueron golpeados.

Esto es exactamente por qué no quiero una promoción. Estoy extremadamente orgulloso de

El equipo que he construido en los últimos diez años. No es el grupo más grande, pero

Somos los más organizados y confiables, con diferencia. Especialmente comparado a Wes

Gimo al pensar en manejar a Wes. Él no maneja un equipo

él está apenas un paso por delante de una mafia caótica.

Mientras sudo frío, sé que nunca aceptaré esto promoción.

Todo este tiempo, Laura ha estado hablando, y no he escuchado ni un solo palabra. "—Y obviamente tendremos que hablar sobre cómo vamos a anuncia esta transición. Y Steve quiere verte lo antes posible.

"Mira, gracias por la oportunidad. Me siento honrado. Pero no quiero esto papel. ¿Por qué habría? Amo mi trabajo actual, y hay toneladas de importantes Tant cosas que aún deben hacerse ".

"No creo que esto sea opcional", dice ella, con simpatía. "Esta

18 • El Provecto Phoenix

Página 19

vino directamente de Steve. Él te eligió personalmente, así que tendrás que hablar con él."

Me levanto y reitero firmemente: "No, de verdad. Gracias por pensar en mi,

Pero ya tengo un gran trabajo. Buena suerte para encontrar a alguien más.

Minutos después, Laura me acompaña al Edificio 2, el edificio más alto.

ing en el campus. Estoy enojado conmigo mismo por haber sido absorbido por esta locura.

Si corro ahora, estoy bastante seguro de que no podría atraparme, pero

¿y que? Steve solo enviaría un escuadrón completo de matones de recursos humanos para que me buscaran.

No digo nada, definitivamente ya no tengo ganas de hablar.

A Laura no parece importarle, camina a paso rápido a mi lado, con la nariz enterrada su teléfono, ocasionalmente gesticulando direcciones.

Ella encuentra la oficina de Steve sin levantar la vista, obviamente teniendo

Hice esta caminata muchas veces antes.

Este piso es cálido y acogedor, amueblado como en la década de 1920, cuando se construyó el edificio. Con pisos de madera oscura y

vidrieras, es de una época en la que todos llevaban trajes y

cigarros ahumados en sus oficinas. La compañía estaba en auge entonces: piezas

Ilimitado hizo varios widgets dentro de casi todas las marcas de automoción

bilis, cuando los caballos estaban siendo vencidos de la vida diaria.

Steve tiene una oficina en la esquina, donde una mujer sin tonterías mantiene Guardia. Tiene unos cuarenta años, irradia alegría y un sentido de organización. Zation y orden. Su escritorio está ordenado, con notas adhesivas en todas partes pared. Hay una taza de café con las palabras "No te metas con Stacy" por su teclado

"Hola, Laura", dice, levantando la vista de su computadora. "Día ocupado, ¿eh? Entonces, ¿este es Bill?

"Sí. En carne y hueso", responde Laura, sonriendo.

Para mí, ella dice: "Stacy mantiene a Steve en línea. Llegarás a conocerla

bueno, sospecho. Tú y yo podemos terminar más tarde. Luego se va.

Stacy me sonríe. "Placer. Ya he escuchado mucho sobre ti. Steve te está esperando. "Ella señala su puerta.

Inmediatamente me gusta ella. Y pienso en lo que acabo de aprender. Sus Ha sido un día ocupado para Laura. Stacy y Laura están en términos muy familiares. Steve tiene HR en marcación rápida. Aparentemente, las personas que trabajan para Steve no Duró mucho.

Excelente.

Al entrar, estoy un poco sorprendido de ver que la oficina de Steve se parece a

Capítulo 1 • 19

Página 20

De Laura. Es del mismo tamaño que la oficina de mi jefe, o mejor dicho, de mi ex jefe de ... fice-y potencialmente mi nueva oficina si soy estúpido, que no lo soy.

Tal vez esperaba alfombras persas, fuentes de agua y grandes esculturas en todas partes. En cambio, hay fotos en la pared de un pequeño avión de hélice, su familia sonriente y, para mi sorpresa, uno de él en Un uniforme del Ejército de los EE. UU. en una pista tropical. Tomo nota con surpremia la insignia visible en sus solapas.

Entonces, Steve era un importante.

Está sentado detrás de su escritorio, examinando lo que parece ser papel.

hojas de cálculo Hay una computadora portátil abierta detrás de él, que muestra un navegador lleno de gráficos de valores.

"Bill, me alegro de verte de nuevo", dice, de pie y estrechando mi mano.
"Ha sido un largo tiempo. Unos cinco años, ¿verdad? Fue después de que te fuiste ese sorprendente proyecto para integrar una de las adquisiciones de fabricación. ¿Confío en que la vida te ha tratado bien?

Estoy sorprendido y un poco halagado de que él recordara nuestra breve conversación. acción, especialmente cuando fue hace tanto tiempo. Sonrío a cambio, diciendo: "Sí, muy bien gracias. Me sorprende que recuerdes algo tan lejano.

"¿Crees que damos premios como ese a cualquiera?" anidadamente "Ese fue un proyecto importante. Para hacer que esa adquisición valga la pena, necesitábamos clavarlo, lo que tú y tu equipo hicieron magníficamente.

"Estoy seguro de que Laura te ha contado un poco sobre los cambios organizativos He hecho. Sabes que Luke y Damon ya no están con la compañía.

Tengo la intención de ocupar el puesto de CIO eventualmente, pero mientras tanto, toda la TI me informará ".

Él continúa, enérgico y serio, "Sin embargo, con el departe de Damon

En realidad, tengo un hueco organizativo que necesito llenar. Basado en nuestra investigación, es claramente el mejor candidato para asumir el cargo de vicepresidente de operaciones de TI ".

Como si acabara de recordar, dice: "Eras un marine. Cuándo y ¿dónde?"

Anuncio automáticamente, "22ª Unidad Expedicionaria de la Marina.

Sargento. Estuve seis años pero nunca vi combate ".

Recordando cómo me uní a los Marines como un engreído de dieciocho años ... viejo, digo con una pequeña sonrisa, "El Cuerpo realmente me enderezó, yo les debo mucho, pero espero que ninguno de mis hijos se una bajo el mismo condiciones que hice ".

"Apuesto", se ríe Steve. "Yo estuve en el ejército durante ocho años, un poco

20 • El Proyecto Phoenix

Página 21

más de lo que estaba obligado a hacerlo. Pero no me importó. ROTC era la única forma Podría pagar la universidad y me trataron bien ".

Y agrega: "No nos mimaron como lo hicieron ustedes, infantes de marina, pero todavía no me puedo quejar ".

Me río, descubriendo que me gusta. Esta es la interacción más larga. hemos tenido. De repente me pregunto si así es como son los políticos.

Trato de mantenerme enfocado en por qué me convocó aquí: va a preguntar yo emprender alguna misión kamikaze.

"Aquí está la situación", dice, y me indica que tome asiento en su casa.

mesa de ference. "Como estoy seguro de que sabe, debemos recuperar la rentabilidad. A

Para ello, necesitamos aumentar nuestra cuota de mercado y el tamaño promedio de los pedidos.

Nuestros competidores minoristas nos están pateando el trasero. Todo el mundo lo sabe,
por eso nuestro precio de las acciones es la mitad de lo que era hace tres años ".

Él continúa: "El Proyecto Phoenix es esencial para cerrar la brecha con el competencia, para que finalmente podamos hacer lo que la competencia ha estado haciendo durante años. Los clientes deben poder comprarnos desde cualquier lugar querer, ya sea en Internet o en nuestras tiendas minoristas. De lo contrario, lo haremos pronto no tendré clientes, en absoluto ".

Asiento con la cabeza. Puede que esté en los remansos tecnológicos, pero mi equipo tiene estado involucrado con Phoenix por años. Todos saben lo importante está.

"Llegamos años tarde entregando", continúa. "Nuestros inversores y Wall La calle está aullando. Y ahora, mi junta está perdiendo confianza en nuestra habilidad. Es necesario cumplir nuestros compromisos.

"Seré franco", dice. "Por la forma en que van las cosas, estaré sin trabajo en seis meses. A partir de la semana pasada, Bob Strauss, mi antiguo jefe, es el nuevo presidente. hombre de la empresa. Hay un grupo de accionistas que intenta dividirse en la empresa, y no sé cuánto tiempo más podemos defenderlos apagado. Lo que está en juego aquí no es solo mi trabajo, sino los casi cuatro mil empleados que trabajan aquí en Parts Unlimited ".

De repente, Steve se ve mucho más viejo que a principios de los años cincuenta. que sea Mirándome directamente, dice: "Como CIO interino, Chris Allers, nuestro Vicepresidente de Desarrollo de Aplicaciones, me informará. Y tú también lo harás.

Se pone de pie y comienza a caminar, "Necesito que te quedes con todas las cosas que se supone que están arriba, bueno, arriba. Necesito a alguien confiable, que no sea Miedo a decirme malas noticias. Sobre todo, necesito a alguien en quien pueda confiar Lo correcto. Ese proyecto de integración tuvo muchos desafíos, pero usted

Capítulo 1 • 21

Página 22

Siempre mantuvo la cabeza fría. Has construido una reputación como alguien que es pendiente, pragmático y dispuesto a decir lo que realmente piensas ".

Él ha sido sincero conmigo, así que respondo con lo mismo. "Señor, con todo lo debido respeto, parece muy difícil para el liderazgo de TI senior tener éxito aquí.

Cualquier solicitud de presupuesto o personal siempre es rechazada, y los ejecutivos son reemplazado tan rápido, algunos ni siquiera tienen la oportunidad de desempacar por completo ".

Con carácter definitivo, digo: "Las operaciones de rango medio son críticas para conseguir Phoenix también lo hizo. Necesito quedarme allí para ver esas cosas terminación. Aprecio que pienses en mí, pero no puedo aceptar. Sin embargo, Prometo mantener los ojos abiertos para cualquier buen candidato ".

Steve me mira de manera apreciativa, su expresión sorprendentemente grave.
"Hemos tenido que recortar presupuestos en toda la empresa. Ese edicto vino
Directamente desde mi tablero. Mis manos estaban atadas. No haré promesas I
no puedo cumplir, pero puedo prometerte que haré lo que sea necesario para apoyarte
y tu misión

"Bill, sé que no pediste este trabajo, pero la supervivencia de la compañía es en juego aquí Necesito que me ayudes a salvar esta gran compañía. Puedo contar ¿en ti?"

Oh vamos.

Antes de que pueda declinar cortésmente de nuevo, de repente me escucho decir: "Sí, señor, puede contar conmigo".

Entro en pánico, dándome cuenta de que Steve de alguna manera usó algún truco mental Jedi en mí. Me obligo a dejar de hablar antes de hacer promesas más tontas.

"Felicidades", dice Steve, poniéndose de pie y estrechando mi mano.

firmemente. Agarra mi hombro. "Sabía que harías lo correcto. En be-

la mitad de todo el equipo ejecutivo, estamos agradecidos por su avance ".

Miro su mano agarrando la mía, preguntándome si puedo revertir mi salida.

No es una oportunidad en el infierno, decido.

Jurando a mí mismo, digo: "Haré lo mejor que pueda, señor. ¿Y podrías al menos ¿Explica por qué nadie que acepta este puesto dura tanto? Qué hacer quieres mas de mi? ¿Y qué no quieres?

Con una media sonrisa resignada, agrego: "Si fallo, intentaré asegurarme de que está en una forma nueva y novedosa ".

"¡Me gusta eso!", Dice Steve, riendo a carcajadas. "Lo que quiero es que TI mantenga

22 • El Provecto Phoenix

Página 23

Las luces encendidas. Debería ser como usar el baño. Yo uso el baño y, diablos, yo nunca te preocupes por que no funcione. Lo que no quiero es tener el los inodoros retroceden e inundan todo el edificio. Él sonríe ampliamente a su broma propia.

Excelente. En su opinión, soy un conserje glorificado.

Él continúa: "Usted tiene la reputación de dirigir el barco más apretado en La organización de TI. Entonces te estoy dando toda la flota. Espero que haz que todos corran de la misma manera.

"Necesito que Chris se concentre en la ejecución de Phoenix. Cualquier cosa en tu área de La responsabilidad que aleja el enfoque de Phoenix es inaceptable. Ese se aplica no solo a usted y Chris, sino a todos los demás en esta empresa. Es ¿Está claro?

"Absolutamente", le digo, asintiendo. "Usted quiere que los sistemas de TI sean confiables y disponible, y para que el negocio pueda depender de ellos. Tú quieren interrupciones en las operaciones normales mantenidas en un mínimo absoluto que el negocio puede enfocarse en hacer Phoenix ".

Luciendo sorprendido, Steve asiente. "Exactamente. Si, bien puesto. Lo que sea tu dicho, eso es exactamente lo que quiero ".

Me entrega una copia impresa por correo electrónico de Dick Landry, el director financiero.

De: Dick Landry

Para: Steve Masters

Fecha: 2 de septiembre, 8:27 a.m.

Prioridad: más alta

Asunto: ACCIÓN NECESARIA: la ejecución de la nómina está fallando

Hola Steve. Tenemos serios problemas con la nómina de esta semana. Fueron

tratando de averiguar si el problema está en los números o en la nómina

sistema. De cualquier manera, miles de empleados tienen cheques de pago atrapados

sistema y están en riesgo de no recibir el pago. En serio malas noticias.

Debemos arreglar esto antes de que la ventana de nómina se cierre a las 5 PM hoy. Por favor

asesorar sobre cómo escalar esto, dada la nueva organización de ${
m TI}$. Polla

Me estremezco. Los empleados que no reciben cheques de pago significan que las familias no están capaces de pagar sus hipotecas o poner comida en la mesa.

De repente, me doy cuenta de que el pago de la hipoteca de mi familia se vence en cuatro días, y podríamos ser una de las familias afectadas. Una hipoteca atrasada

Capítulo 1 • 23

Página 24

el pago podría arruinar aún más nuestra calificación crediticia, que gastamos años reparando después de que pusimos los préstamos estudiantiles de Paige en mi tarjeta de crédito.

"¿Quieres que salte sobre esto y gestione el incidente hasta la conclusión?"

Steve asiente, dándome el visto bueno. "Mantenme informado sobre el programaress, por favor. Su expresión se vuelve grave. "Toda empresa responsable
cuida a sus empleados Muchos de nuestros trabajadores de fábricas viven de la paga
verificar para pagar No crean dificultades para sus familias, ¿entiendes?
Esto podría meternos en problemas con el sindicato, tal vez incluso desencadenando una
paro laboral, creando una muy mala prensa para nosotros ".

Asiento automáticamente. "Restaurar operaciones comerciales críticas y mantenernos fuera de las noticias de primera plana. Entendido. Gracias."

Por qué, exactamente, le estoy agradeciendo no está claro.

24 • El Proyecto Phoenix

CAPITULO 2

• Martes 2 de septiembre

"¿Cómo te fue allí?", Pregunta Stacy amablemente, levantando la vista de su teclado.

Solo sacudo la cabeza. "No puedo creerlo. Él solo me convenció para que tomara Un nuevo trabajo que no quiero. ¿Cómo pasó eso?"

"Él puede ser muy persuasivo", dice ella. "Por lo que vale, es uno deuna especie. He trabajado para él durante casi diez años, y lo seguiré en cualquier momento. dónde. ¿Algo en lo que pueda ayudar para facilitar su trabajo?

Pensando por un momento, pregunto: "Hay un problema urgente de nómina que necesita ser arreglado Dick Landry está en el piso tres, ¿verdad?

"Aquí tienes", dice ella, antes de que termine de hacer mi pregunta, manome envía una nota adhesiva con toda la información de contacto de Dick. Oficina locación, números de teléfono y todo.

Agradecida, le sonrío. "Muchas gracias, ¡eres fantástico!"

Marco el teléfono celular de Dick en mi camino al ascensor. "Dick aquí", élgrita bruscamente, aún escribiendo en el fondo.

"Este es Bill Palmer. Steve acaba de convertirme en el nuevo vicepresidente de operaciones de TI, y él me pidió que ...

"Felicitaciones", interrumpe. "Ahora mira, mi gente encontró un enorme irregularidad en la nómina. ¿Cuándo puedes llegar a mi oficina?

Capítulo 2 • 25

Page 26

"De inmediato", respondo. Escucho el clic de él al finalizar la llamada. he tenido más cálida bienvenida.

En el tercer piso, camino por Finanzas y Contabilidad, surredondeado por camisas a rayas y collares almidonados. Encuentro a Dick en su escritorio, Todavía en el teléfono con alguien. Cuando me ve, pone su mano. sobre la boquilla "¿Eres de TI?", Pregunta con brusquedad.

Cuando asiento, él dice por teléfono: "Mira, tengo que correr. Alguien quien supuestamente va a ayudar finalmente está aquí. Te devolveré la llamada ". Sin esperando una respuesta, cuelga el teléfono.

En realidad, nunca he visto a alguien que habitualmente cuelga de la gente. yo prepararme para una conversación que probablemente no sea cómoda ing juegos preliminares "vamos a conocernos".

Como en una situación de rehenes, levanto lentamente las manos, mostrándole a Dick el

correo electrónico impreso. "Steve acaba de contarme sobre el corte de la nómina. Cual es el ¿Cual es la mejor manera de obtener conciencia de la situación aqui?"

"Estamos en kimchi profundo", responde Dick. "En la ejecución de la nómina de ayer, todos los registros de los empleados por hora desaparecieron. Somos bonitas Seguro que es un problema de TI. Este error nos impide pagar a nuestros emempleados, violando innumerables leyes laborales estatales y, sin duda, el sindicato es va a gritar asesinato sangriento ".

Murmura por lo bajo por un momento. "Vamos a ver a Ann, mi Gerente de Operaciones. Ella ha estado arrancando su cabello desde ayer tarde."

Caminando rápido para seguir el ritmo, casi me encuentro con él cuando se detiene y mira a través de la ventana de una sala de conferencias. El abre la puerta. "Cómo es ¿Vienes aquí, Ann?

Hay dos mujeres bien vestidas en la habitación: una, alrededor de cuarenta años. cinco años, estudia la pizarra, llena de diagramas de flujo y muchos números tabulados, y el otro, en sus treinta y pocos años, escribe en una computadora portátil. Las hojas de cálculo están esparcidas por toda la gran mesa de la sala de conferencias. los una mujer mayor gesticula con un marcador abierto en lo que parece ser una lista de posibles causas de falla.

Algo sobre la forma en que se visten, y su preocupación e irritación. expresiones expresadas, me hace pensar que fueron reclutados de una cuenta local contando firme. Ex auditores. Es bueno tenerlos de nuestro lado, supongo.

Ann niega con la cabeza, exhausta y frustrada. "No hay mucho progreso, Me temo que. Estamos casi seguros de que se trata de una falla de los sistemas de TI en uno de los

26 • El Proyecto Phoenix

Página 27

sistemas de cronometraje aguas arriba. Todos los registros de trabajadores de fábrica por hora se jodió en la última carga ...

Dick la interrumpe. "Este es Bill de TI. Ha sido asignado para arreglar este desastre o morir en el intento, es lo que creo que dijo ".

Yo digo: "Hola, muchachos. Acabo de convertirme en el nuevo jefe de Operaciones de TI. ¿Puedes empezar desde el principio y decirme qué sabes sobre el ¿problema?"

Ann camina hacia el diagrama de flujo en la pizarra. "Empecemos con El flujo de información. Nuestro sistema financiero obtiene datos de nómina de todos nuestros varias divisiones de diferentes maneras. Enrollamos todos los números para salapersonal contratado y por hora, que incluye salarios e impuestos. Suena fácil, pero es extremadamente complejo, porque cada estado tiene diferentes tablas de impuestos, leyes laborales, etc.

"Para asegurarse de que algo no se arruine", continúa, "nosotros asegúrese de que los números resumidos coincidan con los números detallados de cada división "

Mientras apuro apresuradamente algunas notas, ella continúa: "Es un lindo proceso torpe y manual. Funciona la mayor parte del tiempo, pero ayer descubrimos que el libro mayor se carga para la producción por hora El personal no llegó. Todos los horarios tenían ceros para sus horas trabajado y cantidad adeudada.

"Hemos tenido muchos problemas con esta carga en particular", dice ella, obviamente frustrado, "que TI nos dio un programa que usamos para hacer ual correcciones, para que no tengamos que molestarlos más ".

Me estremezco. No me gusta que el personal financiero cambie manualmente la nómina datos fuera de la aplicación de nómina. Es propenso a errores y peligroso. Alguien podría copiar esos datos en una unidad USB o enviarlos por correo electrónico fuera de la organización, que es cómo las organizaciones pierden datos confidenciales.

nedif. Dijiste que todos los números de empleados asalariados están bien?"

"Así es", responde ella.

"Pero los empleados por hora son todos ceros", confirmo.

"Sí", responde de nuevo.

Interesante. Pregunto: "¿Por qué crees que la ejecución de la nómina falló cuando estaba trabajando antes? ¿Has tenido problemas como este en el pasado?

Ella se encoge de hombros. "Nada como esto ha sucedido antes. no tengo idea qué podría haberlo causado: no se programaron cambios importantes para esto

Capítulo 2 • 27

Página 28

período de pago. He estado haciendo las mismas preguntas, pero hasta que tengamos noticias de los chicos de TI, estamos atrapados muertos en el agua ".

"¿Cuál es nuestro plan de respaldo?", Pregunto, "si las cosas están tan maltratadas que no podemos obtener los datos de los empleados por hora a tiempo?

"Por el amor de Dios", dice Dick. "Está en ese correo electrónico que tienes. La fecha límite para pagos electrónicos es hoy a las 5 pm. Si no podemos golpear eso ventana, es posible que tengamos que enviar pacas de cheques de FedEx a cada uno de nuestros ;servicios para que distribuyan a los empleados! "

Frunzo el ceño ante este escenario y también lo hace el resto del equipo de finanzas.

"Eso no funcionará", dice Ann, haciendo clic en un marcador en los dientes. "Hemos subcontratado nuestro procesamiento de nómina. Cada período de pago, cargamos el pago rodar datos a ellos, que luego procesan. En el peor de los casos, tal vez nosotros descargue la ejecución de nómina anterior, modifíquela en una hoja de cálculo y luego volver a subirlo?

"Pero como no sabemos cuántas horas trabajó cada empleado,

¡No sabemos cuánto pagarles! ", continúa. "No queremos

pagar de más a cualquiera, pero eso es mejor que pagarles accidentalmente ".

Es obvio que el plan B está plagado de problemas. Básicamente estaríamos adivinando los cheques de pago de las personas, así como pagando a las personas que fueron terminadas Nated, y no pagar a las personas que fueron recién contratados.

Para obtener financiación de los datos que necesitan, es posible que tengamos que improvisar juntos algunos informes personalizados, lo que significa incorporar el desarrollo de la aplicación ers o personas de la base de datos.

Pero eso es como arrojar gasolina al fuego. Los desarrolladores son incluso peor que las personas de redes. Muéstrame un desarrollador que no esté fallando sistemas de producción, y te mostraré uno que no puede empañar un espejo. O Lo más probable es que esté de vacaciones.

Dick dice: "Estas son dos pésimas opciones. Podríamos retrasar nuestra nómina ejecutar hasta que tengamos los datos correctos. Pero no podemos hacer esto, incluso si solo somos un día tarde, tendremos al sindicato interviniendo. Entonces, eso deja la propuesta de Ann de pagarles algo a nuestros empleados, incluso si es la cantidad incorrecta.

Tendríamos que ajustar el sueldo de todos en el próximo período de pago. Pero ahora tenemos un error de informe financiero que tenemos que volver y corregir ".

Se pellizca el puente de la nariz y continúa divagando. "Bien tener un montón de entradas de diario impares en nuestro libro mayor, justo cuando nuestro Los auditores están aquí para nuestras auditorías SOX-404. Cuando vean esto, lo harán *nunca te* vayas.

28 • El Proyecto Phoenix

Página 29

"Oh hombre. ¿Un error de información financiera? "Murmura Dick. "Necesitaremos un ... proval de Steve. Vamos a tener auditores acampados aquí hasta

Las vacas vuelven a casa. Nadie volverá a hacer un trabajo real de nuevo ".

SOX-404 es la abreviatura de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, que el Congreso promulgada en respuesta a las fallas contables en Enron, WorldCom y Tyco Significa que el CEO y el CFO tienen que firmar personalmente sus nombres, en: prueba de que los estados financieros de su empresa son precisos.

Todos anhelan los días en que no pasamos la mitad de nuestro tiempo hablando a auditores, cumpliendo con cada nuevo requisito regulatorio *del día* .

Miro mis notas y luego el reloj. El tiempo se acaba.

"Dick, según lo que escuché, te recomiendo que sigas planificamos lo peor y documentamos completamente el plan B, para que podamos llevarlo a cabo sin mayores complicaciones. Además, solicito que esperemos hasta 3 pm antes de tomar una decisión. Es posible que aún podamos obtener todos los sistemas Tems y datos de vuelta ".

Cuando Ann asiente, Dick dice: "Está bien, tienes cuatro horas".

Yo digo: "Tenga la seguridad de que entendemos la urgencia de la situación y que serás informado de cómo va todo tan pronto como me entere".

"Gracias, Bill", dice Ann. Dick permanece en silencio mientras me doy la vuelta y Sal por la puerta.

Me siento mejor, ahora que he visto el problema desde el negocio perespectivo Ahora es el momento de meterse debajo de las sábanas y descubrir qué se rompió La compleja maquinaria de nómina.

Mientras bajaba las escaleras, saco mi teléfono y escaneo mi ecorreos. Mi sensación de calma y concentración desaparece cuando veo que Steve no envió un anuncio de mi promoción. Wes Davis y Patty McKee, que hasta hoy eran mis compañeros, todavía no tenía idea de que ahora soy Su nuevo jefe.

Gracias Steve.

Cuando entro al Edificio 7, me golpea. Nuestro edificio es el gueto de la Todo el campus de Parts Unlimited.

Fue construido en la década de 1950, y remodelado por última vez en la década de 1970, obviamente construido para utilidad, no estética. El edificio 7 solía ser nuestra gran pastilla de freno fábrica de fabricación hasta que se convirtió en centro de datos y oficina espacio. Se ve viejo y descuidado.

El guardia de seguridad dice alegremente: "Hola, señor Palmer. Cómo es el ¿Mañana va tan lejos?

Capítulo 2 • 29

Página 30

Por un momento, siento la tentación de pedirle que me desee suerte, para que pueda cobrar la cantidad correcta esta semana. Por supuesto, simplemente devuelvo su Saludo amistoso.

Me dirijo hacia el Centro de Operaciones de Red, o como lo llamamos, el NOC, donde es más probable que estén Wes y Patty. Ahora son mis dos gerentes primarios.

Wes es director de operaciones de tecnología distribuida. El tiene tecnología Responsabilidad única de más de mil servidores Windows, así como la base de datos y los equipos de redes. Patty es la directora del servicio de TI. Apoyo. Ella posee todos los técnicos de mesa de ayuda de nivel 1 y 2 quecambie los teléfonos las 24 horas, manejando problemas de reparación y soporte solicitudes de la empresa. Ella también posee algunos de los procesos clave

y herramientas en las que se basa toda la organización de operaciones de TI, como sistema de tickets de problemas, monitoreo y ejecución de la gestión de cambios reuniones de mentores.

Camino por filas y filas de cubículos, igual que todos los demás edificio. Sin embargo, a diferencia de los Edificios 2 y 5, veo pintura descascarada y manchas oscuras que se filtran a través de la alfombra.

Esta parte del edificio fue construida sobre lo que solía ser el principal piso de montaje. Cuando lo convirtieron, no pudieron obtener toda la maaceite de lomo limpiado. No importa cuánto sellador coloquemos para cubrir En los pisos, el aceite todavía tiende a filtrarse a través de la alfombra.

Tomo nota para presentar una solicitud de presupuesto para reemplazar las alfombras y Pinta las paredes. En los marines, mantener el cuartel limpio y ordenado era no solo por estética sino también por seguridad.

Los viejos hábitos tardan en morir.

Escucho el NOC antes de verlo. Es una gran área de bullpen, con largas mesas. configurado a lo largo de una pared, mostrando el estado de todos los diversos servicios de TI en monitores grandes. Las personas de la mesa de ayuda de nivel 1 y 2 se sientan en las tres filas de estaciones de trabajo.

No es exactamente como el control de la misión en el *Apolo 13* , pero así es como existo claro a mis parientes.

Cuando algo golpea al ventilador, necesitas todas las partes interesadas.
ers y gerentes de tecnología para comunicarse y coordinar hasta
El problema está resuelto. Como ahora. En la mesa de conferencias, quince personas están
En medio de una discusión ruidosa y acalorada, se acurrucó alrededor de uno de los
Clásicos altavoces grises que se asemejan a un ovni

30 • El Proyecto Phoenix

Page 31

Wes y Patty están sentados uno al lado del otro en la mesa de conferencias, así que camino detrás de ellos para escuchar. Wes se recuesta en su silla con su cruzó los brazos sobre su estómago. No llegan hasta el final. A las seis pies tres pulgadas de alto y más de 250 libras, proyecta una sombra en la mayoría personas. Parece estar en constante movimiento y tiene una reputación de decir ... ing lo que sea que tenga en mente.

Patty es todo lo contrario. Donde Wes es ruidoso, franco y dispara desde la cadera, Patty es reflexiva, analítica y muy exigente procesos y procedimientos. Donde Wes es grande, combativo y algoen ocasiones incluso pendencieras, Patty es elfina, lógica y sensata. Ella tiene una reputación de amar procesos más que personas y está a menudo en el posición de tratar de imponer orden en el caos en TI.

Ella es la cara de toda la organización de TI. Cuando las cosas van mal en TI, la gente llama a Patty. Ella es nuestra apologista profesional, ya sea vicios que fallan, páginas web que tardan demasiado en cargar o, como en el caso de hoy, Datos faltantes o corruptos.

También llaman a Patty cuando necesitan hacer su trabajo, como una actualización. en una computadora, cambiando un número de teléfono o implementando una nueva aplicación ción Ella hace toda la programación, por lo que la gente siempre la está presionando para hacer su trabajo primero. Luego lo entregará a las personas que lo hacen la obra. En su mayor parte, viven en mi antiguo grupo o en Wes ' grupo.

Wes golpea la mesa y dice: "Solo pon al vendedor por teléfono y diles que a menos que obtengan una tecnología aquí pronto, iremos al competencia. Somos uno de sus mayores clientes! Probablemente deberíamos ya he abandonado ese montón de basura, ahora que lo pienso ".

Él mira a su alrededor y bromea: "Ya sabes el dicho, ¿verdad? La manera

se nota que un vendedor miente cuando sus labios se mueven ". Uno de los ingenieros frente a Wes dice: "Los tenemos en el

Teléfono en este momento. Dicen que pasarán al menos cuatro horas antes de su SAN el ingeniero de campo está en el sitio ".

Arrugo la frente. ¿Por qué están hablando de la SAN? Redes de área de almacenamiento Proporcionar almacenamiento centralizado a muchos de nuestros sistemas más críticos, por lo que Los ures son generalmente globales: no será solo un servidor el que se caiga; va a ser cientos de servidores que se caen todos a la vez.

Mientras Wes comienza a discutir con el ingeniero, trato de pensar. Nada acerca de esta falla de ejecución de nómina suena como un problema de SAN. Ann sugirió

Capítulo 2 • 31

Página 32

que probablemente era algo en el soporte de aplicaciones de cronometrajeing cada planta.

"Pero después de que intentamos deshacer la SAN, dejó de servir datos enincansablemente", dice otro ingeniero. "Entonces la pantalla comenzó a mostrar cadacosa en kanji! Bueno, creemos que fue kanji. Sea lo que sea, no pudimos haz cabezas o colas de esas pequeñas imágenes. Fue entonces cuando supimos que necesitaba involucrar al vendedor ".

Aunque me estoy uniendo tarde, estoy convencido de que estamos totalmente equivocados pista.

Me inclino para susurrarle a Wes y Patty: "¿Puedo pasar un minuto contigo? chicos en privado?

Wes se da vuelta y, sin prestarme toda su atención, dice en voz alta:

"¿No puede esperar? En caso de que no lo hayas notado, estamos en medio de una gran problema aquí ".

Puse mi mano firmemente sobre su hombro. "Wes, esto es realmente importante. Se trata del fracaso de la nómina y se refiere a una conversación que acabo de tener con Steve Masters y Dick Landry.

Se ve sorprendido. Patty ya está fuera de su silla. "Vamos a usar mi de-", dice ella, abriendo el camino.

Siguiendo a Patty a su oficina, veo una foto en su pared de su hija. ter, quien supongo que tiene once años. Me sorprende lo mucho que se ve como Patty, intrépida, increíblemente inteligente y formidable, de una manera que es un poco de miedo en una niña tan linda.

Con voz ronca, Wes dice: "Bien, Bill, ¿qué es tan importante para ti? ¿Crees que vale la pena interrumpir un corte de Sev 1 en progreso?

Esa no es una mala pregunta. Las interrupciones de la gravedad 1 son graves problemas comerciales pactando incidentes que son tan disruptivos, generalmente dejamos todo para resolverlos Respiro hondo "No sé si has escuchado, pero Luke y Damon ya no están con la compañía. La palabra oficial es que han decidido tomarse un tiempo libre. Más que eso, no lo sé.

Las expresiones de sorpresa en sus rostros confirman mis sospechas. Ellos No lo sabia. Relato rápidamente los acontecimientos de la mañana. Patty la sacude cabeza, pronunciando un tsk-tsk en desaprobación.

Wes se ve enojado. Trabajó con Damon por muchos años. Su cara se enrojece "¿Entonces ahora se supone que debemos recibir órdenes tuyas? Mira, no de ... fense, amigo, pero ¿no estás un poco fuera de tu alcance? Has manejado el sistemas de gama media, que son básicamente antigüedades, durante años. Creaste un

32 • El Proyecto Phoenix

Page 33

un lindo y cómodo trabajo para ti allá arriba. ¿Y sabes qué? Tienes absolutamente ninguna idea de cómo ejecutar sistemas distribuidos modernos, para usted, el ¡La década de 1990 sigue siendo el futuro!

"Francamente", dice, "creo que tu cabeza explotaría si tuvieras que vivir con el ritmo implacable y la complejidad de lo que trato todos los días ".

Exhalo, mientras cuento hasta tres. "Quieres hablar con Steve sobre como quieres mi trabajo Sé mi invitado. Hagamos que el negocio sea lo que ellos necesita primero y asegúrese de que a todos se les pague a tiempo ".

Patty responde rápidamente: "Sé que no me preguntaste, pero estoy de acuerdo que el incidente de la nómina debe ser nuestro enfoque ". Hace una pausa y luego dice: "Creo que Steve hizo una buena elección. Felicidades Bill. Cuando ¿Podemos hablar de un presupuesto mayor?

Le lanzo una pequeña sonrisa y un gesto de agradecimiento, volviendo la mirada a Wes

Pasan un par de momentos y expresiones que no puedo descifrar cruzan su cara. Finalmente él cede: "Sí, bien. Y te llevaré en tu ofrece hablar con Steve. Tiene muchas explicaciones que hacer ".

Asiento con la cabeza. Pensando en mi propia experiencia con Steve, realmente deséale suerte a Wes si realmente decide enfrentarse con él.

"Gracias por su apoyo, muchachos. Lo aprecio. Ahora que hacemos saber acerca de la falla o fallas? ¿De qué se trata todo esto de SAN? grado ayer? ¿Están relacionados?

"No lo sabemos", Wes sacude la cabeza. "Estábamos tratando de entender eso cuando entraste. Estábamos en medio de una actualización de firmware SAN-grado ayer cuando la ejecución de la nómina falló. Brent pensó que la SAN era datos corruptos, por lo que sugirió que retrocedamos los cambios. Tiene sentido para mí, pero como saben, terminaron bloqueándolo ".

Hasta ahora, solo he escuchado "ladrillos" algo en referencia a romper algo pequeño, como cuando una actualización del teléfono celular falla. Utilizándolo para referirse a un equipo de un millón de dólares donde todos nuestros Los datos corporativos reemplazables que se almacenan me hacen sentir físicamente enfermo.

Brent trabaja para Wes. Siempre está en medio del importante proyecto. efectos en los que está trabajando TI. He trabajado con él muchas veces. Él es def-Inicialmente un tipo inteligente, pero puede ser intimidante debido a cuánto sabe Lo que lo empeora es que tiene razón la mayor parte del tiempo.

"Los escuchaste", dice Wes, señalando hacia la mesa de conferencias. donde la reunión de interrupción continúa sin cesar. "La SAN no arrancará,

Capítulo 2 • 33

34

no servirá datos, y nuestros muchachos ni siquiera pueden leer ninguno de los mensajes de error en la pantalla porque están en un lenguaje extraño. Ahora tenemos un un montón de bases de datos inactivas, incluida, por supuesto, la nómina ".

"Para resolver el problema de SAN, tuvimos que sacar a Brent de un trabajo en Phoenix que prometió terminar por Sarah ", dice Patty ominosamente. "Va a sea un infierno pagar ".

"UH oh. ¿Qué le prometimos exactamente?

Sarah es vicepresidenta sénior de operaciones minoristas y también trabaja para Steve. Ella tiene una extraña habilidad para culpar a otras personas por sus errores, especialmente personas de TI. Durante años, ha podido escapar de cualquier tipo de responsabilidad.

Aunque he escuchado rumores de que Steve la está preparando para reemplazarla ... ment, siempre he descartado eso como algo totalmente imposible. estoy seguro que Steve no puede ser ciego a sus maquinaciones.

"Sarah escuchó de alguien que llegamos tarde recibiendo un montón de virmáquinas virtuales a Chris", responde ella. "Dejamos todo para obtener en eso. Es decir, hasta que tuvimos que dejar todo para arreglar la SAN".

Chris Allers, nuestro vicepresidente de desarrollo de aplicaciones, es responsable de desarrollando las aplicaciones y el código que la empresa necesita, que luego nos entregan para operar y mantener. La vida de Chris es curdominado por Phoenix.

Me rasco la cabeza. Como empresa, hemos realizado una gran inversión en virtualización Aunque se ve extrañamente como la operación de mainframe En el entorno de la década de 1960, la virtualización cambió el juego en El mundo de Wes. De repente, no tienes que manejar miles de servidores más. Ahora son instancias lógicas dentro de un gran hierro servidor o tal vez incluso residiendo en algún lugar de la nube.

Crear un nuevo servidor ahora es hacer clic con el botón derecho dentro de una aplicación. ¿Cableado? Ahora es un ajuste de configuración. Pero a pesar de la promesa de que la virtualización iba a resolver todos nuestros problemas, aquí estamos, aún tarde en entregar una máquina virtual a Chris.

"Si necesitamos a Brent para resolver el problema de SAN, manténgalo allí. Me encargaré Sarah —digo. "Pero si la falla de la nómina fue causada por la SAN, ¿por qué no vemos interrupciones y fallas más generalizadas?

"Sarah definitivamente será una campista infeliz. Ya sabes
"Ya no quiero tu trabajo", dice Wes con una carcajada. "No lo hagas
que te despidan en tu primer día. ¡Probablemente vendrán por mí después!

34 • El Proyecto Phoenix

Página 35

Wes hace una pausa para pensar. "Sabes, tienes un buen punto sobre el SAN. Brent está trabajando en el problema ahora mismo. Vamos a su escritorio y veamos lo que él piensa ".

Patty y yo asentimos. Es una buena idea. Necesitamos establecer un accucalifique el cronograma de eventos relevantes. Y hasta ahora, basamos todo en rumores.

Eso no funciona para resolver crímenes, y definitivamente no funciona para resolver interrupciones.

Capítulo 2 • 35

Page 36

CAPÍTULO 3

• Martes 2 de septiembre

Sigo a Patty y Wes mientras pasan por el NOC, hacia el mar de cubículos.

Terminamos en un espacio de trabajo gigante creado mediante la combinación de seis cubículos. UN La mesa grande se apoya contra una pared con un teclado y cuatro monitores LCD, como un mostrador comercial de Wall Street. Hay montones de servidores en todas partes, todos con luces parpadeantes Cada parte del escritorio está cubierta por más tors, que muestra gráficos, ventanas de inicio de sesión, editores de código, documentos de Word, e innumerables aplicaciones que no reconozco.

Brent escribe en una ventana, ajeno a todo lo que lo rodea.

él. Desde su teléfono, escucho la línea de conferencia NOC. Obviamente no parece preocupado de que el altavoz pueda molestarle vecinos.

"Hola, Brent. ¿Tienes un minuto? "Pregunta Wes en voz alta, poniendo una mano sobre su hombro

"¿Puede esperar?", Responde Brent sin siquiera levantar la vista. "Estoy actualmente algo ocupado ahora mismo. Trabajando el problema de SAN, ¿sabes?

Wes agarra una silla. "Sí, de eso es de lo que estamos aquí para hablar".

Cuando Brent se da vuelta, Wes continúa: "Cuéntame otra vez sobre el último noche. Lo que le hizo concluir que la actualización de SAN causó el pago ¿falla el rodaje?

36 • El Proyecto Phoenix

Page 37

Brent pone los ojos en blanco, "Estaba ayudando a uno de los ingenieros de SAN a realizar la actualización del firmware después de que todos se fueron a casa. Tomó mucho más tiempo de lo que pensábamos, nada salió de acuerdo con la nota técnica. Se puso bonito peludo, pero finalmente terminamos alrededor de las siete en punto.

"Reiniciamos la SAN, pero luego todas las autocomprobaciones comenzaron a fallar. Nosotros trabajé durante unos quince minutos, tratando de averiguar qué salió mal.

Fue entonces cuando recibimos los correos electrónicos sobre el fracaso de la ejecución de la nómina. Es cuando Le dije: "Se acabó el juego".

"Estábamos detrás de demasiadas versiones. El vendedor de SAN probablemente Nunca probé la ruta de actualización que estábamos bajando. Te llamé diciendo Te quería desconectar. Cuando me diste el visto bueno, empezamos El retroceso.

"Fue entonces cuando el SAN se estrelló", dice, desplomándose en su silla. "No solo eliminó la nómina pero también un montón de otros servidores ".

"Hemos tenido la intención de actualizar el firmware SAN durante años, pero nosotros nunca lo conseguí ", explica Wes, volviéndose hacia mí. "Nos acercamos una vez, pero no pudimos obtener una ventana de mantenimiento lo suficientemente grande. El rendimiento ha ido de mal en peor, hasta el punto en que Muchas aplicaciones críticas estaban siendo impactadas. Así que finalmente, anoche, decidimos decidí morder la bala y hacer la actualización ".

Asiento con la cabeza. Entonces, suena mi teléfono.

Es Ann, así que la puse en el altavoz.

"Como usted sugirió, miramos los datos que obtuvimos de la nómina base de datos ayer. El último período de pago estuvo bien. Pero para este período de pago, todos los números de la Seguridad Social para los horarios de la fábrica son gib- completos Berish Y todas sus horas trabajadas y campos salariales también son ceros. No alguien ha visto algo así antes ".

"¿Solo un campo es galimatías?", Pregunto, alzando las cejas con sorpresa.

"¿Qué quieres decir con 'galimatías'? ¿Qué hay en los campos?

Ella trata de describir lo que está viendo en su pantalla. "Bueno, son No números o letras. Hay algunos corazones y espadas y algunos squigcaracteres gly ... Y hay un montón de caracteres extranjeros con umlauts ... Y no hay espacios. ¿Es eso importante?

Cuando Brent se ríe cuando oye a Ann tratando de leer el ruido de la línea en voz alta, Le doy una mirada severa. "Creo que tenemos la imagen", le digo. "Esto es un pista muy importante ¿Puedes enviar la hoja de cálculo con el corrupto? datos para mí?

Capítulo 3 • 37

38

Ella está de acuerdo. "Por cierto, ¿hay un montón de bases de datos caídas ahora? Eso es gracioso. Estuvieron despiertos anoche.

Wes murmura algo por lo bajo, silenciando a Brent antes de que él puede decir cualquier cosa

"Umm, sí. Somos conscientes del problema y también lo estamos trabajando ". rostro sin expresión.

Cuando colgamos, suspiro de alivio, tomándome un momento para

Agradezca a cualquier deidad que proteja a las personas que luchan contra incendios y arreglen los cortes.

"¿Solo un campo dañado en la base de datos? Vamos, muchachos, eso definitely no suena como una falla de SAN". Digo. "Brent, qué más estaba pasando

ayer, además de la actualización de SAN, eso podría haber causado el pago rodar correr para fallar?

Brent se encorva en su silla, girándola mientras piensa. "Bien, ahora que lo mencionas ... Un desarrollador para la aplicación de cronometraje me llamó ayer con una extraña pregunta sobre la tabla de la base de datos estructura. Estaba trabajando en esa máquina virtual de prueba de Phoenix, así que Le di una respuesta muy rápida para poder volver a trabajar. Usted no supongamos que hizo algo para romper la aplicación, ¿y tú?

Wes gira rápidamente hacia el altavoz marcado en la conferencia NOC. llamada que ha estado activada todo este tiempo y activa el teléfono. "Oye, chicos, es Wes aquí. Estoy con Brent y Patty, así como con nuestro nuevo jefe, Bill Palmer. Steve Masters lo ha puesto a cargo de todas las operaciones de TI. Entonces escuchen, muchachos ".

Mi deseo de un anuncio ordenado de mi nuevo rol parece menos y menos probable

Wes continúa: "¿Alguien sabe algo acerca de un desarrollador mak-¿Hay algún cambio en la aplicación de cronometraje en las fábricas? Brent dice que recibió una llamada de alguien que le preguntó acerca de cambiar algunos datos mesas base ".

Desde el altavoz, una voz aparece: "Sí, estaba ayudando alguien que tenía problemas de conectividad con las plantas. soy
Estoy bastante seguro de que era un desarrollador que mantenía la aplicación de cronometraje. Él estaba instalando alguna aplicación de seguridad que John necesitaba para levantarse y corriendo esta semana. Creo que se llamaba Max. Todavía tengo su contacto en formación por aquí en alguna parte ... Dijo que se iba de vacaciones hoy, por eso el trabajo era tan urgente ".

Ahora estamos llegando a alguna parte.

38 • El Proyecto Phoenix

Página 39

Un desarrollador interfiriendo en un cambio urgente para poder continuar catión, posiblemente como parte de algún proyecto urgente impulsado por John Pesche, nuestro director de seguridad de la información.

Situaciones como esta solo refuerzan mi profunda sospecha de los desarrolladores: A menudo rompen descuidadamente las cosas y luego desaparecen, dejando Operaciones para limpiar el desorden.

Lo único más peligroso que un desarrollador es un desarrollador spirando con seguridad. Los dos trabajando juntos nos dan medios, motivos, y oportunidad.

Supongo que nuestro CISO probablemente armará con fuerza a un hombre de Desarrollo. ira de hacer algo, lo que resultó en un desarrollador haciendo algo de lo contrario, que rompió la nómina.

La seguridad de la información siempre muestra sus credenciales a las personas y Hacer demandas urgentes, independientemente de las consecuencias para el resto de la organización, por eso no los invitamos a muchas reuniones.

La mejor manera de asegurarse de que algo no se haga es tenerlos en la habitación.

Siempre vienen con un millón de razones por las cuales algo do creará un agujero de seguridad que los hackers extraterrestres explotarán para pilotear lage toda nuestra organización y robar todo nuestro código, propiedad intelectual, números de tarjetas de crédito e imágenes de nuestros seres queridos. Estos son potenriesgos realmente válidos, pero a menudo no puedo conectar los puntos entre sus agudos, demandas histéricas y de justicia propia y, en realidad, mejorar el desarrollo Fensibilidad de nuestro entorno.

"Está bien, chicos", le digo con decisión. "El fracaso de la ejecución de la nómina es como un crimen

escena y somos Scotland Yard. La SAN ya no es sospechosa, sino que no Afortunadamente, lo hemos mutilado accidentalmente durante nuestra investigación. Brent sigues trabajando en la SAN lesionada, obviamente, tenemos que levantarla y corriendo pronto

"Wes y Patty, nuestras nuevas personas de interés son Max y su gerente" Yo digo. "Haz lo que sea necesario para encontrarlos, detenerlos y descubrir que hicieron. No me importa si Max está de vacaciones. Supongo que él probablemente hábilmente estropeó algo, y tenemos que arreglarlo antes de las 3 pm "

Pienso por un momento. "Voy a encontrar a John. Cualquiera de ustedes quiere ¿Únete a mi?"

Wes y Patty discuten sobre quién ayudará a interrogar a John. Patty dice inflexiblemente, "debería ser yo. He estado tratando de mantener a la gente de John en

Capítulo 3 · 39

Page 40

línea por años. Nunca siguen nuestro proceso, y siempre causa problemas lems Me encantaría ver a Steve y Dick arrastrándolo sobre las brasas por tirar de un truco como este ".

Aparentemente es un argumento convincente, ya que Wes dice: "Está bien, él es todo tuyo. Casi siento pena por él ahora.

De repente me arrepiento de mi elección de palabras. Esto no es una caza de brujas, y estoy No busco retribución. Todavía necesitamos un cronograma de todos los eventos relevantes que conducen al fracaso.

Saltar a conclusiones inapropiadas hizo que la falla de SAN durara noche. No volveremos a cometer este tipo de errores. No bajo mi vigilancia.

Mientras Patty y yo llamamos a John, entornando los ojos al número de teléfono de Patty pantalla, preguntándome si es hora de prestar atención a los consejos de mi esposa para obtener anteojos. Todavía otro recordatorio de que cuarenta está a la vuelta de la esquina.

Marco el número y una voz responde en un timbre, "John aquí".

Rápidamente le cuento sobre la nómina y la falla de SAN y luego pregunto:

"¿Hiciste algún cambio en la aplicación de cronometraje ayer?"

Él dice: "Eso suena mal, pero te puedo asegurar que no hicimos

cualquier cambio en sus sistemas de rango medio. Lo siento, no puedo ser de más ayuda.

Yo suspiro. Pensé que ahora Steve o Laura ya habrían enviado

El anuncio de mi promoción. Parece destinado a explicar mi

nuevo rol en cada interacción que tengo.

Me pregunto si sería más fácil si enviara el anuncio yo mismo.

Repito la historia resumida de mi apresurada promoción una vez más. "Wes,

Patty, y escuché que estabas trabajando con Max para desplegar algo

Ayer urgente. ¿Qué era?"

"¿Luke y Damon se han ido?" John suena sorprendido. "Nunca pensé que Steve los despediría a ambos por un hallazgo de auditoría de cumplimiento En g. ¿Pero quién sabe? Quizás las cosas finalmente están empezando a cambiar aquí. Deja que esto sea una lección para ti, Bill. Tu gente de Operaciones no puede mantener ¡Arrastrando los pies en cuestiones de seguridad! Solo algunos amigos Consejo...

"Hablando de eso, sospecho sobre cómo se mantiene la competencia

dar el salto sobre nosotros ", continúa. "Como dicen, una vez es una coincidencia.

Dos veces es casualidad. El tercero debe ser la acción del enemigo. Tal vez nuestras ventas

los sistemas de correo electrónico de las personas han sido pirateados. Eso seguramente explicaría por qué estamos perdiendo muchas ofertas ".

40 • El Proyecto Phoenix

Page 41

John continúa hablando, pero mi mente sigue estancada ante su sugerencia. que Luke y Damon pueden haber sido despedidos por algo relacionado con la seguridad Lated Es posible: John trata habitualmente con algunas personas bastante poderosas. Por ejemplo, como Steve y la junta, así como los auditores internos y externos.

Sin embargo, estoy seguro de que Steve no mencionó ni a John ni a Information. La seguridad como motivos de su partida: solo la necesidad de centrarse en Fénix

Miro a Patty inquisitivamente. Ella solo pone los ojos en blanco y luego gira su dedo alrededor de su oreja. Claramente, ella piensa que la teoría de John es una locura.

"¿Steve le ha dado alguna idea sobre la nueva estructura organizativa?" por genuina curiosidad: John siempre se queja de esa información la seguridad siempre se priorizó demasiado bajo. Ha estado presionando para convertirse en un pares del CIO, diciendo que resolvería un conflicto de intereses inherente. Que yo sepa, no había tenido éxito.

No es ningún secreto que Luke y Damon dejaron de lado a John tanto como posposible, por lo que no podía interferir con las personas que hacían un trabajo real. John todavía logró aparecer en las reuniones, a pesar de sus mejores esfuerzos.

"¿Qué? No tengo idea de lo que está pasando ", dice en un tono ofendido, mi pregunta aparentemente golpeó un nervio. "Me mantienen en la oscuridad, como de costumbre. Probablemente seré el último en descubrirlo, si la historia es una guía. Hasta que me lo dijiste, pensé que todavía estaba informando a Luke. Y ahora que se ha ido, no sé a quién le estoy informando. ¿Recibiste una llamada de Steve?

"Todo esto está por encima de mi nivel salarial; estoy tan a oscuras como tú" Respondo, haciéndolo tonto. Cambiando rápidamente de tema, pregunto: "¿Qué? ¿Puedes contarnos sobre el cambio de la aplicación de cronometraje?"

"Llamaré a Steve y averiguaré qué está pasando. Probablemente se haya olvidado La seguridad de la información incluso existe ", continúa, haciéndome preguntar si alguna vez podremos hablar de nómina.

Para mi alivio, finalmente dice: "Está bien, sí, estabas preguntando por Max.

Tuvimos un problema urgente de auditoría en torno al almacenamiento de PII, es decir, personalmente información identificable como SSN, es decir, números de la Seguridad Social, viciosamente, cumpleaños, etc. Ley de la Unión Europea y ahora muchos Estados Unidos

Las leyes estatales nos prohíben almacenar ese tipo de datos. Tenemos una gran auditoria encontrando alrededor de esto. Sabía que dependía de mi equipo salvar esta empresa de sí mismo y evitar que nos coman de nuevo. Eso sería noticias de primera plana, ¿sabes?

Él continúa: "Encontramos un producto que tokeniza esta información,

Capítulo 3 • 41

Page 42

así que ya no tenemos que almacenar los SSN. Se suponía que se desplegaría Hace casi un año, pero nunca se hizo, a pesar de todas mis molestias. Ahora estamos fuera de tiempo Los auditores de la industria de tarjetas de pago, eso es PCI para En resumen, estamos aquí a finales de este mes, así que aceleré el trabajo con el tiempo. mantener el equipo para hacerlo ".

Miro mi teléfono sin palabras.

Por un lado, estoy extasiado porque hemos encontrado la pistola humeante en la mano de John La mención de John del campo SSN coincide con la descripción de Ann. ción de los datos corruptos.

Por otro lado: "Déjame ver si he entendido bien ..." digo lentamente. "Desplegó esta aplicación de tokenización para corregir un hallazgo de auditoría, que causó el fracaso de la ejecución de la nómina, que tiene a Dick y Steve subiendo paredes?

John responde con vehemencia: "Primero, estoy bastante seguro de que la seguridad de la tokenización Rity producto no causó el problema. Es inconcebible. El vendedor aseguró nosotros que es seguro, y verificamos todas sus referencias. Segundo, Dick y Steve tiene todas las razones para escalar las paredes: el cumplimiento no es optional. Es la ley. Mi trabajo es mantenerlos fuera de los monos naranjas, y así que hice lo que tenía que hacer ".

"'¿Monos naranjas?' "

"Como lo que vistes en la cárcel", dice. "Mi trabajo es seguir gestionando-Cumplimiento de todas las leyes, regulaciones y contratos relevantes. obligaciones Luke y Damon fueron imprudentes. Cortan esquinas que se-Afectó gravemente nuestra postura de auditoría y seguridad. Si no fuera por mis acciones, probablemente ya estaríamos todos en la cárcel ".

Pensé que estábamos hablando de una falla en la nómina, no ser arrojados en la cárcel por una fuerza policial imaginaria.

"John, tenemos procesos y procedimientos sobre cómo presentas cambios en la producción ", dice Patty. "Les rodeaste y, una vez de nuevo, has causado un gran problema que tenemos que reparar. Por qué ¿No seguiste el proceso?

"¡Decir ah! Buena, Patty, "John resopla. "Seguí el proceso. Tú ¿Sabes lo que tu gente me dijo? Que el próximo despliegue posible
La ventana estaba en cuatro meses. ¿Hola? ¡Los auditores están en el sitio la próxima semana!
Él dice firmemente: "Quedarse atrapado en su proceso burocrático
simplemente no era una opción. Si estuvieras en mis zapatos, harías lo mismo

42 • El Proyecto Phoenix

cosa."

Page 43

Patty se enrojece. Digo con calma: "Según Dick, tenemos menos de cuatro horas para activar la aplicación de cronometraje. Ahora que sabemos que hubo un cambio que afectó los SSN, creo que tenemos lo que necesitamos ".

Continúo: "Max, que ayudó con el despliegue, está de vacaciones hoy. Wes o Brent se comunicarán con usted para obtener más información al respecto. producto de tokenización que implementó. Sé que les proporcionarás cualquier ayuda que necesiten. Esto es importante."

Cuando John está de acuerdo, le agradezco su tiempo. "Espera, una pregunta másción ¿Por qué crees que este producto no causó la falla? Hizo ¿Pruebas el cambio?

Hay un breve silencio en el teléfono antes de que John responda: "No, nosotros No se pudo probar el cambio. No hay entorno de prueba. Aparentemente tu chicos solicitaron un presupuesto hace años, pero ... "

Yo debería haber sabido.

"Bueno, esas son buenas noticias", dice Patty después de que John cuelga. "Puede que no sea fácil de arreglar, pero al menos finalmente sabemos lo que está pasando ".

"¿Fue la tokenización de John un cambio en el horario de cambio?", Pregunto.

Ella se ríe sin humor. "Eso es lo que he estado tratando de decirte. John rara vez pasa por nuestro proceso de cambio. Tampoco la mayoría de la gente, por eso importar. Es como el salvaje oeste aquí afuera. En su mayoría estamos disparando desde el cadera."

Ella dice a la defensiva. "Necesitamos más procesos por aquí y apostar-Soporte desde arriba, incluyendo herramientas y capacitación de procesos de TI. Todos piensan que la verdadera forma de hacer el trabajo es simplemente hacerlo. Ese hace que mi trabajo sea casi imposible ".

En mi antiguo grupo, siempre fuimos disciplinados sobre hacer cambios.

Nadie hizo cambios sin decirle a todos los demás, y nos inclinaríamos

hacia atrás para asegurarnos de que nuestros cambios no arruinen a alguien más.

No estoy acostumbrado a volar tan ciego.

"No tenemos tiempo para hacer interrogatorios cada vez que algo pasa mal ", digo, exasperado. "Consígueme una lista de todos los cambios realizados en el pasado, digamos, tres días. Sin una línea de tiempo precisa, no podremos establecer causa y efecto, y probablemente terminaremos causando otro corte."

"Buena idea", asiente. "Si es necesario, enviaré un correo electrónico a todos en TI para encontrar fuera de lo que estaban haciendo, para captar cosas que no estaban en nuestro horario".

"¿Qué quieres decir con 'enviar un correo electrónico a todos?' No hay sistema donde

Capítulo 3 · 43

Page 44

la gente pone sus cambios? ¿Qué pasa con nuestro sistema de tickets o el ¿sistema de autorización de cambio? "pregunto, aturdido. Esto es como Scotland Yard enviando correos electrónicos a todos en Londres para averiguar quién estaba cerca de la escena de un crimen.

"Sigue soñando", dice ella, mirándome como si fuera un novato, y supongo pose soy. "Durante años, he estado tratando de hacer que la gente use nuestro cambio Proceso de gestión y herramientas. Pero al igual que John, nadie lo usa. Mismo con nuestro sistema de tickets. También es bastante impredecible ".

Las cosas son mucho peores de lo que pensaba.

"Está bien, haz lo que tengas que hacer", finalmente dije, incapaz de ocultar mi frustración. ción "Asegúrese de llegar a todos los desarrolladores que apoyan el cronometraje sistema, así como a todos los administradores de sistemas y personas de redes.

Llame a sus gerentes y dígales que es importante que sepamos sobre cualquier cambio, independientemente de lo poco importantes que puedan parecer. No porconseguir a la gente de John también ".

Cuando Patty asiente, le digo: "Mira, tú eres el administrador de cambios. Tenemos para hacerlo mejor que esto. Necesitamos una mejor conciencia situacional, y eso significa que necesitamos algún tipo de proceso de gestión de cambios funcionales. Haga que todos traigan sus cambios para que podamos construir una imagen de lo que en realidad está sucediendo allá afuera ".

Para mi sorpresa, Patty se ve abatida. "Mira, he intentado esto antes. Enfermo Te diré lo que sucederá. La Junta Asesora de Cambio, o CAB, obtendrá juntos una o dos veces. Y dentro de un par de semanas, la gente se detendrá asistir, diciendo que están demasiado ocupados. O simplemente harán los cambios con ... esperando la autorización debido a presiones de fecha límite. De cualquier manera, desaparecerá en un mes ".

"No esta vez", digo con firmeza. "Enviar un aviso de reunión a todos los La tecnología lidera y anuncia que la asistencia no es opcional. Si ellos no pueden hacerlo, necesitan enviar un delegado. ¿Cuando es la proxima reunion?" "Mañana", dice ella.

"Excelente", digo con genuino entusiasmo. "Estoy deseando que llegue."

Cuando finalmente llego a casa, es después de la medianoche. Después de un largo día de decepciones comentarios, estoy agotado. Los globos están en el suelo y medio vacíos. botella de vino se sienta en la mesa de la cocina. En la pared hay un póster de crayón diciendo: "¡Felicidades papi!"

Página 45

Cuando llamé a mi esposa, Paige, esta tarde contándole sobre mi promoción, ella era mucho más feliz que yo. Ella insistió en invitar al vecinos para lanzar una pequeña celebración. Llegando a casa tan tarde, yo Perdí mi propia fiesta.

A las 2 de la tarde, Patty había argumentado con éxito que de los veintisiete cambios realizados en los últimos tres días, solo el cambio de tokenización de John y la actualización de SAN podría estar razonablemente vinculada a la falla de la nómina. Sin embargo, Wes y su equipo aún no pudieron restaurar las operaciones de SAN.

A las 3 de la tarde, tuve que contarles a Ann y Dick las malas noticias de que no teníamos elección, pero ejecutar el plan B. Su frustración y decepción fueron Todo demasiado evidente.

No fue hasta las 7 de la tarde cuando la aplicación de cronometraje volvió a funcionar y las 11 de la noche, cuando la SAN finalmente se puso de nuevo en línea.

No fue un gran rendimiento en mi primer día como vicepresidente de operaciones de TI.

Antes de dejar el trabajo, les envié un correo electrónico a Steve, Dick y Ann para informarles rápidamente puerto, prometiendo hacer lo que sea necesario para prevenir este tipo de falla de pasar de nuevo.

Subo, termino de cepillarme los dientes y reviso mi teléfono por última vez tiempo antes de acostarse, teniendo cuidado de no despertar a Paige. Maldigo cuando veo un correo electrónico del gerente de relaciones públicas de nuestra empresa, con un asunto de "Malas noticias. Podemos estar en la portada mañana ..."

Me siento en la cama, entrecerrando los ojos para leer la noticia que la acompaña.

Elkhart Grove Herald Times

Repuestos ilimitados cheques de pago, líder sindical local

llama al fracaso "inconcebible"

El proveedor de partes automotrices Parts Unlimited no ha logrado compensar a sus trabajadores, con algunos empleados que no reciben paga en absoluto, de acuerdo con una nota interna de Parts Unlimited. El local empresa con sede admitió que no había emitido correctamente cheques de pago a algunos de sus trabajadores de fábrica por hora y que otros no recibió alguna compensación por su trabajo. Parts Unlimited niega que el problema está relacionado con problemas de flujo de efectivo y en su lugar atribuye el error a una falla del sistema de nómina.

La compañía de \$ 4 mil millones, una vez de alto vuelo, ha sido plagada por marcando ingresos y pérdidas crecientes en los últimos trimestres. Estos financieros problemas, que algunos culpan de un fracaso de la alta dirección, han llevado a

Capítulo 3 • 45

Página 46

inseguridad laboral desenfrenada entre los trabajadores locales que luchan por apoyar a sus familias

Según el memorando, cualquiera que sea la causa del fracaso de la nómina,

los empleados pueden tener que esperar días o semanas para ser compensados.

"Esto es solo lo último en una larga cadena de ejecución de gestión

pasos en falso cometidos por la empresa en los últimos años ", según Nestor

Meyers, analista jefe de industria Kelly Lawrence.

El director financiero de Parts Unlimited, Dick Landry, no devolvió las llamadas telefónicas de

el *Herald Times*, solicitando comentarios sobre el tema de nómina, lo que representa errores y preguntas de competencia gerencial.

En un comunicado emitido en nombre de Parts Unlimited, Landry expresó

Lamento el "problema técnico" y prometió que el error no se repetiría.

The Herald Times continuará publicando actualizaciones a medida que avance la historia.

Demasiado cansado para hacer algo más, apago las luces, haciendo un mental Nota para mí encontrar a Dick mañana para disculparme en persona. Cierro mi ojos e intenta dormir.

Una hora después todavía estoy mirando al techo, muy despierto.

46 • El Proyecto Phoenix

Page 47

CAPÍTULO 4

• Miércoles 3 de septiembre

Tomo mi café mientras abro mi computadora portátil a las 7:30 a.m., con la esperanza de a través de mis correos electrónicos y correos de voz antes de mi reunión de las 8 am. Miro en la pantalla En las veintidós horas desde que fui ascendido, 526 nuevos Los correos electrónicos han llegado a mi bandeja de entrada.

Santo cielo.

Me salteo todos los mensajes sobre el fracaso de ayer y estoy sorprendido por todos las notas de felicitación de los vendedores, que desean reunirse para almorzar. Cómo ¿Lo descubrieron? Estoy bastante seguro de que la mayoría de mi organización todavía no saber.

Leí un correo electrónico de Ellen, la asistente de mi antiguo jefe, que ahora está ... firmó para apoyarme, felicitándome y preguntando cuándo podemos encontrarnos. Respondo, diciéndole que me gustaría llevarla a tomar un café esta mañana. envío una nota al servicio de TI, solicitando que se le otorgue a Ellen acceso a mi calendario.

Una luz roja parpadeante en el teléfono de mi escritorio me llama la atención. Se lee, "7:50 am 62 nuevos mensajes de voz".

Se me cae la mandíbula. Me llevaría una hora no solo tengo que escuchar ellos. Le envío un correo electrónico a Ellen nuevamente, pidiéndole que revise todos mis correos de voz, transcribiendo cualquiera que requiera acción.

Capítulo 4 • 47

48

Antes de presionar enviar, agrego rápidamente: "Si hay algún mensaje de Steve o Dick, llámame de inmediato a mi teléfono celular ".

Agarrando mi portapapeles, me apresuro hacia mi primera reunión cuando mi El teléfono vibra. Es un correo urgente:

De: Sarah Moulton
Para: Bill Palmer
Cc: Steve Masters
Fecha: 3 de septiembre, 7:58 a.m.
Prioridad: más alta
Asunto: Último deslizamiento de Phoenix

Bill, como sabes, el Proyecto Phoenix es el proyecto más importante que este

La empresa está emprendiendo. He escuchado inquietantes rumores de que eres

sosteniendo la liberación

No necesito recordarte que nuestra competencia no se detiene.

Cada día que pasa, nuestra cuota de mercado disminuye. Necesito que todos

tener un sentido de urgencia Especialmente de ti, Bill.

Tenemos una reunión de gestión de proyectos de emergencia a las 10 AM en la actualidad.

Únase a nosotros y prepárese para explicar estos retrasos inaceptables.

Steve, sé lo importante que es este proyecto para ti, dado el

compromisos que ha hecho con la junta. Por favor, siéntase libre de asistir. Mie

Amo tu perspectiva.

Saludos,

Sarah

Oh no.

Reenvío el correo electrónico a Wes y Patty, marcándolo como de alta prioridad. Algo parece estar mal en un mundo donde la mitad de los mensajes de correo electrónico enviados son urgentes ¿Puede todo ser realmente tan importante?

Llamo al celular de Wes. "Acabo de recibir su correo electrónico de Sarah", dice. "Qué mierda más tonta".

"¿De qué se trata todo esto?", Pregunto.

Él dice: "Estoy bastante seguro de que se trata de que Brent no termine esa configuración-Trabajo de uración para los desarrolladores de Phoenix. Todos persiguen sus colas

porque los desarrolladores no pueden decirnos cuál es el entorno de prueba

porque ros desarronadores no paeden deennos edar es er entorno de praesa

debería verse así. Estamos haciendo nuestro mejor esfuerzo, pero cada vez que entregamos algocosa, nos dicen que lo hicimos mal ".

48 • El Proyecto Phoenix

Página 49

"¿Cuándo nos lo contaron?", Pregunto.

"Hace dos semanas. Es la típica mierda con Desarrollo, pero peor.
Están tan asustados por cumplir con sus plazos, solo ahora
empezando a pensar en cómo probarlo y desplegarlo. Aparentemente, son
haciéndolo nuestro problema. Espero que estés usando tu ropa interior de asbesto
como yo. Sarah va a estar en esa reunión con antorchas, queriendo
tíranos a la hoguera.

Es sorprendente para mí cómo las transferencias entre Desarrollo y TI Las operaciones siempre se arruinan. Pero dada la perpetua guerra tribal tarifa entre los dos grupos, tal vez no debería sorprenderme.

Yo respondo: "Entiendo la imagen. Mira, asegúrate de profundizar en esta especificación de desarrollo. Problema de ificación personalmente. Tenemos que aclarar esto, agarrar cada uno involucrado, ya sea en Dev o Ops, y encerrarlos en una habitación hasta que lleguen a una especificación escrita. Phoenix es tan importante no podemos permitirnos arruinar esto ".

Wes dice que está en eso, y le pregunto: "¿Hay algo más que Sarah pueda reventar?" ¿Sobre nosotros?

Hace una pausa para pensar y finalmente dice: "No, no lo creo. Tenemos una razón bastante válida, con el fracaso de la ejecución de la nómina, de por qué Brent no fue capaz de completar su trabajo ".

Estoy de acuerdo. Sintiendo que nuestros traseros están suficientemente cubiertos, digo: "Nos vemos a las diez.

Menos de una hora después, estoy caminando hacia el Edificio 9 a la luz del sol, donde muchas de las personas de Marketing llaman hogar. Para mi sorpresa, me uno a un pequeño ejército de gente de TI caminando de la misma manera. ¿Por qué?

Entonces me golpea. La mayoría de nuestros proyectos de marketing no se pueden hacer. sin ello. El marketing de alto contacto requiere alta tecnología. Pero si hay tantos de nosotros asignados a estos proyectos de Marketing, ¿no deberían venir a nosotros?

Me imagino que a Sarah le gusta así, la araña sentada, disfrutando viendo a todos los secuaces de la compañía dirigiéndose a su guarida.

Llego e inmediatamente veo a Kirsten Fingle, quien dirige el Proyecto Oficina de gestión sentado a la cabecera de la mesa. Soy un gran admirador suyo. Ella es organizada, sensata y exigente con la responsabilidad. Cuando se unió a la compañía por primera vez hace cinco años, trajo una nueva nivel de profesionalismo a nuestra organización.

Capítulo 4 • 49

Página 50

A su derecha, Sarah se recuesta en su silla, tocando su iPhone, ajeno al resto de nosotros.

Sarah tiene mi edad: treinta y nueve. Ella es muy cautelosa con su edad, siempre decir las cosas de una manera que llevaría a la conclusión de que es mucho mayor, pero en realidad nunca miente.

Otra cosa enloquecedora sobre Sarah.

Hay unas veinticinco personas en la sala. Muchos de los negocios

Los propietarios de líneas de Ness están aquí, algunos de los cuales trabajan para Sarah. Chris Allers es también aquí. Chris es un poco mayor que yo y se ve delgado y en forma. El solo tan a menudo ser visto bromeando con alguien como patearle el trasero por extraviarse una fecha límite. Él tiene una reputación como un administrador capaz y sin sentido. Con casi doscientos desarrolladores trabajando para él, necesita serlo.

Para ayudar con Phoenix, su equipo ha crecido en cincuenta personas en los últimos dos años, muchos a través de tiendas de desarrollo offshore. Chris está contento pidió de manera constante que ofrezca más funciones y que lo haga en menos tiempo, con menos dinero.

Varios de sus gerentes también están en la sala. Wes también está aquí, sentado justo al lado de Chris. Cuando empiezo a buscar una silla abierta, noto cómo Eryone parece inusualmente tenso. Y luego veo por qué.

Allí, sentado justo al lado del único asiento abierto en la mesa, está Steve.

Todo el mundo parece estar haciendo todo lo posible para no mirarlo. Como Casualmente me siento al lado de Steve, mi teléfono vibra. Es un mensaje de texto sabio de Wes:

Mierda. Steve nunca ha asistido a una reunión de gestión de proyectos. Estamos totalmente atornillado

Kirsten se aclara la garganta. "Primero en nuestra agenda es Phoenix. La noticia no es bueno. Este proyecto pasó del amarillo al rojo hace unas cuatro semanas, y es mi evaluación personal de que la fecha límite está en grave peligro".

Ella continúa con su voz profesional: "Para refrescar tu memoria, la semana pasada hubo doce tareas en el camino crítico de Phoenix Fase 1. Solo se completaron tres de esas tareas ".

Hay un gemido colectivo en la sala, y varias personas murmuran para unos y otros. Steve se da vuelta para mirarme. "¿Bien?"

Explico: "El recurso crítico en cuestión es Brent, que ha sido cien por ciento utilizado ayudando a recuperarse de la falla de la nómina,

50 • El Proyecto Phoenix

51

que todos conocemos Esta fue una emergencia totalmente imprevista pero obviamente uno que tuvimos que manejar. Todos saben lo importante Phoenix es, y estamos haciendo todo lo posible para asegurarnos de que Brent pueda mantente enfocado ".

"Gracias por esa explicación súper creativa, Bill", Sarah inmediatamente responde "El verdadero problema aquí es que su gente no parece comprender cuán importante es Phoenix para la empresa. Nuestra competencia está matando nosotros en el mercado Todos ustedes han visto y escuchado los comerciales sobre su nuevos servicios Nos están superando en innovación, tanto en las tiendas minoristas y en línea Ya han atraído a algunos de nuestros socios más importantes, y nuestra fuerza de ventas está comenzando a entrar en pánico. No soy del tipo que dice 'Te lo dije entonces ", pero su último anuncio de producto muestra por qué no podemos estar actuando como si esto fuera solo un negocio como siempre ".

Ella continúa: "Mira, Bill, para que podamos aumentar la cuota de mercado, nosotros debe enviar Phoenix. Pero por alguna razón, usted y su equipo siguen arrastrando Ging tus pies. ¿Quizás no estás priorizando correctamente? O tal vez eres ¿No estás acostumbrado a apoyar un proyecto tan importante?

A pesar de toda mi preparación mental, siento que mi cara se calienta de ira. Tal vez fue la manera condescendiente en la que me estaba repitiendo Steve. O como ella ni siquiera me estaba mirando mientras se dirigía a mí, en cambio mirando a Steve para ver cómo reacciona. O la forma en que básicamente me llamó fuera de contacto e incompetente.

Todos están en silencio mientras me obligo a respirar profundamente.

Mi ira se disipa. Todo esto es solo teatro corporativo. No me gusta pero acéptalo por lo que es. Casi hice de los Marines mi carrera cuando estaba en ascenso a sargento de personal. No te conviertes en un suboficial senior en los marines sin poder jugar a la política.

"Interesante", le digo a Sarah. "Me dices cuál es más importante:

hacer que nuestros empleados de la fábrica paguen o que hagan las tareas de Phoenix? Steve me dijo que resolviera el fracaso de la nómina. ¿Cómo tendrías prioridad? ¿Lo consideró diferente a Steve?

Al mencionar a Steve, la expresión de Sarah cambia. "Bien quizás si no causó la falla en primer lugar, no habría volado Sus compromisos con nosotros. No creo que podamos depender de ti y de tu equipo."

Asiento lentamente, sin morder el anzuelo. "Espero cualquier sugerencia tienes que ofrecer, Sarah.

Capítulo 4 • 51

Page 52

Ella me mira, luego a Steve. Aparentemente decidiendo que no hay más puntos a ganar aquí, ella pone los ojos en blanco. Veo a Wes sacudiendo la cabeza incredulidad ante esta discusión, permaneciendo inusualmente callado.

Sarah continúa: "Hemos gastado más de \$ 20 millones en Phoenix, y Llegamos casi dos años tarde. Debemos llegar al mercado ". Chris, ella pregunta: "Dadas las demoras del grupo de Bill, ¿cuándo es el más pronto? podemos ir a vivir?

Chris levanta la vista de sus papeles. "He investigado esto desde que hablamos la semana pasada. Si agilizamos algunas cosas y si el entorno virtualizado-Ment del equipo de trabajo de Bill como se esperaba, podemos entrar en producción uno semana del viernes ".

Miro boquiabierto a Chris. Él acaba de inventar una fecha arbitraria para entrar en producción ción, sin tener en cuenta todas las cosas que debemos hacer antes despliegue.

Tengo un flashback repentino. En los marines, teníamos un ritual para todos Suboficiales mayores. Salíamos con cervezas y veíamos *Star Wars: Regreso del Jedi*. Cada vez que el almirante Ackbar gritaba: "¡Es una trampa!", Todos estábamos reír a carcajadas, gritando por una repetición.

Esta vez no me estoy riendo.

"¡Ahora espera un minuto aquí!", Interrumpe Wes, golpeando la mesa.

"¿Qué demonios estás tratando de hacer? Lo descubrimos hace dos semanas.

sobre los detalles del despliegue de Phoenix. Sus muchachos todavía no

nos dijo qué tipo de infraestructura necesitamos, por lo que ni siquiera podemos ordenar el

servidor necesario y equipo de red. Y por cierto, los vendedores son

¡ya nos cita plazos de entrega de tres semanas! "

Ahora se enfrenta a Chris y lo señala con enojo. "Oh, y he escuchado que el rendimiento de tu código es tan malo que vamos a necesitar el El equipo más caliente y rápido que existe. Se supone que debes admitir 250 transacciones ¡Por segundo, y apenas haces cuatro! Vamos a necesitar tanto hardware que necesitaremos otro chasis para colocarlo todo y probablemente tenga que pagar una tarifa de fabricación personalizada para llegar a tiempo. Dios sabe lo que esto le hará al presupuesto ".

Chris quiere responder, pero Wes es implacable. "Todavía no tenemos un especificación concreta de cómo deberían ser los sistemas de producción y prueba configurado Oh, ¿ya no necesitan un entorno de prueba? Tú aún no he hecho ninguna prueba real de tu código, porque se cayó ¡el horario también!

52 • El Proyecto Phoenix

Page 53

Mi corazón da un vuelco cuando todas las implicaciones se hunden. He visto esta película antes de. La trama es simple: primero, toma un proyecto urgente basado en fechas, donde la fecha de envío no se puede retrasar debido a un compromiso externo menciones hechas a Wall Street o clientes. Luego agregas un montón de desarrollo operarios que usan todo el tiempo en el horario, sin dejar tiempo para las pruebas o despliegue de operaciones. Y porque nadie está dispuesto a deslizarse fecha de despliegue, todos después del desarrollo tienen que tomar indignante y atajos inaceptables para llegar a la fecha.

Los resultados nunca son bonitos. Por lo general, el producto de software es tan inestable estable e inutilizable que incluso las personas que gritaban por él terminan diciendo que no vale la pena enviarlo. Y siempre son las operaciones de TI quienes todavía tiene que permanecer despierto toda la noche, reiniciando los servidores cada hora para compensar código malo, haciendo lo heroico necesario para esconderse del resto del mundo lo malas que son realmente las cosas.

"Chicos, entiendo el deseo de poner a Phoenix en producción como lo más rápido posible ", le digo a Steve y Chris con la mayor calma que puedo. "Pero basado en lo que hemos escuchado de Wes, creo que es increíblemente prematuro desplegar. Todavía no sabemos qué equipo necesitamos para alcanzar el rendimiento. objetivos objetivos, ni hemos realizado ninguna prueba de capacidad para confirmar nuestra suposiciones. Es poco probable que tengamos la documentación adecuada para ejecutar esto en producción, y mucho menos tener todo monitoreado y respaldado".

Con mi voz más persuasiva, continúo: "Quiero a Phoenix en el mar-Ket tan mal como cualquier otra persona, pero si la experiencia del usuario es lo suficientemente mala, terminaremos conduciendo a nuestros clientes a la competencia ".

Me vuelvo hacia Chris. "No puedes simplemente arrojarnos el cerdo por encima de la pared, y luego choca los cinco en el estacionamiento, felicitándose sobre cómo cumpliste el plazo. Wes nos dice que el cerdo probablemente ... hábilmente se rompa la pierna, y serán mis muchachos quienes trabajen toda la noche y durante la semana termina para mantener vivo a ese cerdo ".

Chris responde con vehemencia: "No me digas esa mierda sobre 'tirar el cerdo sobre la pared. Invitamos a su gente a nuestra arquitectura y plan.

Ning reuniones, pero puedo contar con una mano la cantidad de veces que chicos realmente aparecieron. Rutinariamente hemos tenido que esperar días o incluso semanas para obtener todo lo que necesitamos de ustedes, chicos!

Luego simplemente levanta las manos, como si todo estuviera fuera de su control. "Mira, me gustaría más tiempo también. Pero desde el principio, todos sabíamos que Este fue un proyecto basado en la fecha. Esa fue una decisión comercial que todos tomamos ".

Capítulo 4 • 53

Page 54

"¡Exactamente!" Sarah exclama antes de que pueda responder. "Esto solo muestra cómo Bill y su equipo carecen del sentido de urgencia necesario. La perfección es el enemigo del bien. Bill, simplemente no tenemos el lujo de tiempo para pulir esto a cualquier estándar de oro que propongas. Necesitamos crear positive flujo de caja, y no podemos hacer eso sin recuperar la cuota de mercado.

Y para hacer eso necesitamos desplegar Phoenix ". Steve? Tienes estado haciendo un trabajo absolutamente increíble vendiendo esto a analistas e incluso los chicos de CNBC: no creo que queramos huevo en nuestra cara enviando incluso más tarde de lo que ya estamos ".

Steve asiente con la cabeza y se frota la barbilla, balanceándose hacia adelante y hacia atrás su silla como él piensa. "De acuerdo", dice finalmente, inclinándose hacia adelante. "Hemos hicimos compromisos con nuestros inversores y analistas a los que íbamos lanza Phoenix este trimestre.

Se me cae la mandíbula. Sarah ha embotado todos mis argumentos, guiando a Steve por un camino temerario y destructivo.

Exasperado, digo: "¿Alguien piensa que esto es realmente extraño? He estado en esta sala cuando discutimos la instalación de nuevas fuentes de agua en el frente de cada tienda Le dimos a ese equipo nueve meses para planificar el lanzamiento. Nueve ;meses! Y todos estuvimos de acuerdo en que era razonable.

"Ahora estamos hablando de Phoenix, que impacta miles de puntos de sistemas de venta y todos los sistemas de entrada de pedidos de back-office. Esto es a las al menos diez mil veces más complejo que desplegar nuevas fuentes de agua tains, con mucho más riesgo para el negocio. Y solo nos estás dando uno semana para planificar y ejecutar el lanzamiento?

Levanto mis manos, implorando a Steve, "¿No parece esto un poco tontomenos e injusto?

Kirsten asiente, pero Sarah dice despectivamente: "Bill, eso es conmovedor historia pero no estamos discutiendo fuentes de agua, estamos discutiendo Phoenix. Además, creo que la decisión ya se ha tomado ".

Steve dice: "Sí, lo ha hecho. Gracias por compartir lo que ves como el riesgos, Bill. Se vuelve hacia Sarah. "¿Cuándo es la fecha de lanzamiento?"

Sarah responde rápidamente: "El lanzamiento de marketing es el próximo sábado, septiembre

13. Phoenix se desplegará a las 5 de la tarde del día anterior.

Steve escribe la fecha en el reverso de su cuaderno y dice: "Bien.

Mantenme informado sobre el progreso y avísame si hay algo que pueda hacer para ayudar ".

54 • El Proyecto Phoenix

Página 55

Miro a Wes, que imita con sus manos un avión que se estrella en la mesa frente a él y estallando en llamas.

En el pasillo, Wes dice: "Pensé que eso salió bastante bien, jefe".

No me estoy riendo. ¿Qué demonios pasó allí? Como llegamos en esta posición? ¿Alguien sabe qué se requiere de nosotros para apoyar portar este lanzamiento?

"Nadie tiene idea", dice, sacudiendo la cabeza con disgusto. "No hemos incluso acordaron cómo hacer la transferencia con Desarrollo. En el pasado, acaban de señalar una carpeta de red y dijeron: "Despliegue eso". Existen los bebés recién nacidos se dejaron en las puertas de la iglesia con más operaciones instrucciones de lo que nos están dando ".

Sacudo la cabeza ante su horrible imagen, pero tiene razón. Tenemos un seri Nuestro problema aquí.

Él continúa: "Vamos a tener que armar un gran equipo, incluyendo-Ing Chris 'chicos, para descubrir cómo vamos a lograr esto. Tenemos problemas en cada capa: redes, servidores, bases de datos, sistemas operativos Tems, aplicaciones, cambio de capa 7: todo un montón de basura. Está yendo llegar tarde por la noche para todos nosotros durante los próximos nueve días ". vida en Ti, però me ello ja cuando de essuerzo en todas las manos es solo otra parte de captura de buceo debido a la falta de planificación de otra persona.

Yo digo: "Reúna a su equipo y pídale a Chris que reúna su equipo espectivo también. Deja de intentar hacer esto por correo electrónico y en el ticket sistema de ing. Necesitamos a todos en la misma habitación ".

"Hablando de compromisos", digo, "¿a qué se refería Chris cuando dijo que nuestros muchachos nunca se presentaron a la arquitectura de Phoenix y planeando reuniones? ¿Es eso cierto?"

Wes pone los ojos en blanco por la frustración. "Sí, es cierto que su gente lo haría invítanos en el último minuto. En serio, ¿quién puede borrar su calendario en menos de un día de antelación?

"Aunque, para ser justos", dice, después de un momento, "tuvimos bastante aviso en un par de las grandes reuniones de planificación. Y uno de los mas las personas críticas que necesitaban estar allí no pudieron hacerlo, debido a que calationes. Probablemente puedas adivinar quién es ...

Yo gimo. "¿Brent?"

Capítulo 4 • 55

Page 56

Wes asiente, "Sí. Él es el tipo que necesitamos en esas reuniones para contarles desarrolladores idiotas cómo funcionan las cosas en el mundo real y qué tipo de las cosas siguen rompiéndose en la producción. La ironía, por supuesto, es que no puede dile a los desarrolladores, porque está demasiado ocupado reparando las cosas que están listo roto ".

El tiene razón. A menos que podamos romper este ciclo, nos quedaremos en nuestro terrible espiral descendente. Brent necesita trabajar con los desarrolladores para solucionar problemas en la fuente para que podamos dejar de combatir incendios. Pero Brent no puede asistir, porque Está demasiado ocupado luchando contra incendios.

Yo digo: "Necesitamos nuestras mejores mentes para prepararnos para este despliegue, así que asegúrate de que Brent esté allí.

Wes se ve avergonzado por un momento. Le pregunto: "¿Qué?"

"Creo que está trabajando en un corte de red en este momento", responde.

"Ya no", le digo. "Tendrán que arreglarlo sin él. Si

alguien tiene un problema con eso, envíelos a mí ".

"Está bien, lo que quieras, jefe", dice, encogiéndose de hombros.

Después de la reunión de gestión del proyecto, no estoy de humor para hablar con nadie. Me siento en mi escritorio y me quejo cuando mi computadora portátil no se despierta. El disco la luz de la unidad sigue parpadeando. Cuando no se muestra nada en la pantalla, yo agarro mi taza vacía que guardo en mi escritorio junto a la imagen de Paige y mis dos hijos y camino hacia la cafetera en la esquina.

Cuando regreso a mi escritorio, una ventana en la pantalla me dice que instalará algunas nuevas actualizaciones críticas. Me siento, hago clic en "Aceptar" y mira cómo la barra de estado se arrastra por la pantalla. De repente, veo el temida "pantalla azul de la muerte". Mi computadora portátil ahora está completamente bloqueada e inutilizable.

Sucede nuevamente incluso después de reiniciar. Murmuro con frustración: "Has ¡Tiene que estar bromeando!

En ese momento, Ellen, mi nueva asistente, asoma la cabeza por la esquina. Extendiendo su mano, ella dice: "Buenos días. Felicitaciones por el ¡promoción, Bill! "Al darse cuenta de mi computadora portátil con pantalla azul, dice simpatía. teóricamente, "Ooh, eso no se ve bien".

"Umm, gracias." Digo, extendiendo la mano para estrecharle la mano. "Sí, sobre esto portátil, ¿puedes contactar a alguien en soporte de escritorio? Hay algo

Una mierda grave se dirigió hacia Phoenix, y la voy a necesitar ".

56 • El Proyecto Phoenix

57

"No hay problema", dice ella, asintiendo con una sonrisa. "Les diré nuestro nuevo VP está loco, exigiendo que arreglen su computadora portátil. De todas las personas, necesitas una computadora que funcione, ¿verdad?

"Sabes", agrega, "he oído que muchas otras personas son teniendo problemas como este hoy. Me aseguraré de que llegues a la cima lista. No puedes permitirte esperar en la cola.

¿Más computadoras portátiles de ladrillo? Esto seguramente es evidencia de que el universo está fuera para atraparme hoy.

"Por cierto, necesito ayuda para coordinar algunos Phoenix de emergencia reuniones ¿Alguien le ha otorgado acceso a mi calendario todavía?

Ella pone los ojos en blanco. "No. Es por eso que vine aquí. yo quería ver si podía imprimir sus próximos días. Obviamente, eso está fuera de la cuestión. Haré que la persona de soporte de escritorio haga eso mientras él está aquí A veces lleva semanas para los administradores de correo electrónico para moverse a cosas como esta ".

¿Semanas? Eso es inaceptable Miro rápidamente mi reloj y me doy cuenta Tendré que abordar esto más tarde. Ya llego tarde.

"Haz tu mejor esfuerzo", le digo. "Me voy a la gestión del cambio empresarial de Patty-reunión de ment. Llámame si necesitas algo, ¿de acuerdo?

Llegando diez minutos tarde a la reunión de Patty, me apresuro a entrar en la sala, ex esperando ver a un grupo de personas esperándome impacientemente o quizás una reunión ya en marcha.

En cambio, solo veo a Patty sentada en la mesa de conferencias, escribiendo en su laptop

"Bienvenido al CAB, Bill. Espero que puedas encontrar una silla vacía ", dijo. dice.

"¿Dónde están todos?", Pregunto.

Estoy desconcertado Cuando dirigí el grupo de rango medio, mi equipo nunca Echo de menos nuestras reuniones de gestión del cambio. Fue donde coordinamos y organizamos todo nuestro trabajo para asegurarnos de no dispararnos el pie.

"Te dije ayer que la gestión del cambio por aquí es acertar o ... señorita ", dice Patty, suspirando. "Algunos grupos tienen su propio cambio local-proceso de gestión, como el tuyo. Pero la mayoría de los grupos no hacen nada en absoluto. La interrupción de ayer es solo una prueba de que necesitamos tener algo en el Nivel de Empresa. En este momento, la mano izquierda rara vez sabe lo que la derecha la mano está haciendo ".

Capítulo 4 • 57

58

"Entonces, ¿cuál es el problema?"

Ella frunce el labio. "No lo sé. Enviamos un montón de personas a ITIL capacitación, para que puedan ponerse al día con todas las mejores prácticas. Nosotros trajo algunos consultores, que nos ayudaron a reemplazar nuestro sistema de venta de boletos

tem con una herramienta de gestión de cambios compatible con ITIL. La gente estaba se supone que debe poner solicitudes de cambio en él, donde seria enrutado aprobaciones Pero, incluso después de dos años, todo lo que tenemos es un gran proceso para papel que nadie sigue y una herramienta que nadie usa. Cuando molesto personas para usarlos, todo lo que obtengo son quejas y excusas ".

Asiento con la cabeza. ITIL significa IT Infrastructure Library, que documenta muchas mejores prácticas y procesos de TI, y el programa ITIL ha tenido un reputación de pasar años simplemente caminando en círculos.

Me molesta que Wes no esté aquí. Sé que está ocupado, pero si no está aquí, ¿Por qué alguien de su gente se molestaría en aparecer? Esfuerzos como este deben comenzar y mantenerse continuamente desde la parte superior.

"Bueno, pueden traerme sus quejas y excusas", le digo adcon asombro "Estamos reiniciando el proceso de gestión de cambios. Con mi apoyo total Steve me dijo que me asegure de que la gente pueda concentrarse en Fénix. Tornillos como la falla de SAN nos hicieron perder una entrega de Phoenix erable, y ahora lo estamos pagando. Si alguien quiere saltear un cambio reunión de la gerencia, obviamente necesitan algún equipo especial coaching apasionado De mi parte."

Ante la expresión perpleja de Patty ante mi referencia de Phoenix, le cuento sobre cómo Wes y yo pasamos nuestra mañana siendo atropellados por el autobús. Sarah y Chris estaba al volante, pero Steve estaba atrás, animándolos a pisalo.

"No es bueno", dice, con desaprobación. "Incluso atropellaron a Kirsten, ¿eh?

Asiento en silencio pero me niego a decir más. Siempre me gustó esa frase en *Salvar al soldado Ryan* : "Hay una cadena de mando: las quejas suben, no abajo."

En cambio, le pido que me guíe a través del proceso de cambio actual y La forma en que se ha automatizado en las herramientas. Todo suena bien. Pero hay solo una forma de ver si el proceso funciona.

Yo digo: "Programe otra reunión de CAB para la misma hora el viernes. Enfermo enviar un correo electrónico a todos los miembros del CAB haciéndoles saber que esto es obligatorio."

58 • El Proyecto Phoenix

Page 59

Cuando regreso a mi cubículo, Ellen está en mi escritorio, inclinándose sobre mi regazo. arriba, escribiendo una nota.

"¿Todo funciona, espero?", Pregunto.

Ella se sobresalta al escuchar mi voz. "Oh Dios mío. Me asustaste,"

ella dice riendo. "El soporte te dejó un portátil de reemplazo porque

no podía hacer que tu computadora portátil se iniciara, incluso después de media hora de intentarlo".

Ella señala al otro lado de mi escritorio, y hago una doble toma.

Parece que mi computadora portátil de reemplazo tiene casi diez años, es dos veces tan grande como la anterior y parece tres veces más pesada. La batería tiene se ha grabado y la mitad de las letras del teclado están desgastadas por el uso intensivo.

Por un momento, me pregunto si esto es una broma práctica.

Me siento y hago aparecer mi correo electrónico, pero todo es tan lento que varias varias veces pensé que se había encerrado.

Ellen tiene una expresión comprensiva en su rostro. "El chico de apoyo dijo que esto es todo lo que tienen disponible hoy. Más de doscientas personas Están teniendo problemas similares y muchos no reciben reemplazos.

Aparentemente, las personas con su modelo de computadora portátil también han tenido su descanso por algún parche de seguridad ".

Olvidé. Es Patch Tuesday, cuando John y su equipo despliegan todos sus

parches de seguridad de nuestros principales proveedores. Una vez más, John está causando Grandes problemas e interrupciones para mi equipo y para mi.

Simplemente asiento y le agradezco la ayuda. Después de que ella se haya ido, me siento y escribo un correo electrónico a todos los miembros de CAB, mis pulsaciones de teclas a menudo toman diez segundos para aparecer en la pantalla.

De: Bill Palmer

Para: Wes Davis, Patty McKee, Gerente de Operaciones de TI

Fecha: 3 de septiembre, 2:43 p.m.

Prioridad: más alta

Asunto: Reunión obligatoria del CAB el viernes a las 2 p.m.

Hoy asistí a la reunión semanal de CAB. Estaba extremadamente

decepcionado de que yo fuera el único allí, además de Patty, especialmente

dado el fracaso totalmente evitable relacionado con el cambio de ayer.

Con vigencia inmediata, los gerentes (o sus delegados asignados) son

requerido para asistir a todas las reuniones de CAB programadas y realizar sus

deberes asignados. Estamos resucitando las partes Cambio ilimitado

proceso de gestión y se seguirá al pie de la letra.

Capítulo 4 • 59

60

Cualquier persona (s) atrapada eludiendo la gestión del cambio será sujeto a medidas disciplinarias.

Habrá una reunión obligatoria de CAB el viernes a las 2 PM. Te veo allí.

Llámame si tienes alguna pregunta o inquietud.

Gracias por su apoyo,

Cuenta

Apreté enviar, esperando quince segundos para que el correo electrónico finalmente abandone mi bandeja de salida. Casi de inmediato suena mi celular.

Es Wes. Yo digo: "Estaba a punto de llamarte sobre las computadoras portátiles. Hemos tenemos que reemplazar a nuestros gerentes y empleados para que puedan hacer sus trabajos, ¿me oyes?

"Sí, estamos en eso. Pero no estoy llamando sobre eso. Y no estoy llamando sobre Phoenix, tampoco", dice, sonando irritado. "Mira, sobre tu memorando sobre gestión del cambio: sé que eres el jefe, pero es mejor Sabemos que la última vez que hicimos uno de estos cambios de gestión kumbayas, lo ejecutamos directamente en el suelo. Nadie, y quiero decir absolutamente nadie, podría hacer una sola cosa. Patty insistió en que todos tome un número y espere a que sus cabezas puntiagudas autoricen y programen nuestros cambios Fue absolutamente ridículo y una pérdida total de tiempo".

Es imparable: "Esa aplicación de software que nos hizo usar es un pedazo total de basura. Se necesitan veinte minutos para completar todos esos campos para un simple cambio de cinco minutos! No sé quién diseñó el proceso, pero Creo que asumieron que a todos nos pagan por hora y queremos hablar sobre hacer el trabajo en lugar de hacerlo realmente.

"Finalmente, el equipo de redes y servidores organizó una rebelión, re fusionándose para usar la herramienta de Patty ", continúa acalorado. "Pero John agitó un audité el hallazgo y fui a ver a Luke, nuestro antiguo CIO. Y justo como tu Luke dijo que seguir las políticas era una condición de empleo, amenazando con despedir a cualquiera que no los siguiera.

"Mis muchachos pasaban la mitad de su tiempo haciendo papeleo y sentados en esa maldita reunión del CAB ", continúa. "Afortunadamente, el esfuerzo finalmente murió, y John era demasiado despistado para darse cuenta de que nadie estaba realmente yendo a las reuniones más. Incluso John no ha ido a uno de esos

reuniones en más de un año! "

"Te escucho", le digo. "No podemos repetir eso, pero tampoco podemos tener otro

60 • El Proyecto Phoenix

Página 61

desastre de nómina. Wes, te necesito allí, y necesito que me ayudes a crear el solución. De lo contrario, eres parte del problema. ¿Puedo contar contigo?"

Lo escucho suspirar en voz alta. "Si seguro. Pero también puedes contar conmigo llamando 'mierda' si veo a Patty tratando de crear algún tipo de burocracia eso absorbe la voluntad de todos de vivir ".

Yo suspiro.

Antes, simplemente me preocupaba que las operaciones de TI estuvieran bajo ataque por Desarrollo, Seguridad de la Información, Auditoría y el negocio. Ahora, Estoy empezando a darme cuenta de que mis gerentes principales parecen estar en guerra con el uno al otro, también.

¿Qué nos tomará a todos llevarnos bien?

Capítulo 4 • 61

Page 62

CAPÍTULO 5

• jueves 4 de septiembre

Me levanto sobresaltado cuando *suena* el despertador a las 6:15 a.m. Mi quijada Todavía me duele apretarlo toda la noche. Las tristes perspectivas del alza El próximo lanzamiento de Phoenix nunca estuvo lejos de mi mente.

Como de costumbre, antes de salir de la cama, escaneo rápidamente mi teléfono en busca de Cualquier mala noticia. Por lo general, pasaba unos diez minutos respondiendo a correos electrónicos: siempre se siente bien lanzar un par de bolas de mi lado Corte.

Veo algo que me hace levantarme tan bruscamente que me despierto hasta Paige. "Oh Dios mío. ¿Qué, qué? "Pregunta frenéticamente, no del todo despierto.

"Es otro correo electrónico de Steve. Espera, cariño ... "Le digo, mientras Entrecerro los ojos para leerlo.

De: Steve Masters

Para: Bill Palmer

CC: Nancy Mailer, Dick Landry

Fecha: 4 de septiembre, 6:05 a.m.

Prioridad: más alta

Asunto: URGENTE : SOX -404 Revisión de hallazgos de auditoría de TI

62 • El Proyecto Phoenix

Page 63

Bill, mira esto lo antes posible . No necesito decirte lo crítico que es tener una auditoría SOX -404 limpia .

Nancy, trabaja con Bill Palmer, quien ahora está a cargo de TI

Operaciones

Steve

>>> Comience el mensaje reenviado:

Acabamos de concluir nuestra auditoría interna del tercer trimestre en preparación para el

próxima auditoría externa SOX -404. Descubrimos algunos muy preocupantes

deficiencias que necesitamos discutir con usted. Debido a la severidad y $% \left(x\right) =\left(x\right) +\left(x\right) +\left$

urgencia de los resultados, tenemos que reunirnos con TI esta mañana.

Nancy

De hecho, hay una reunión de dos horas programada para las 8 de la mañana en mi calendario. Dar, creado por Nancy Mailer, directora ejecutiva de auditoría.

Santo cielo. Ella es increíblemente inteligente y formidable. Hace años durante

la integración de adquisición minorista, la vi asar a un gerente de la negocio que estábamos adquiriendo. Estaba presentando su desempeño financiero.

mance, cuando comenzó un interrogatorio rápido, como un cruce entre

Columbo, Matlock y Scarface. Rápidamente se rompió, admitiendo que estaba exagerando la división de su división.

Recordando esa reunión, mis axilas se sienten húmedas. No he hecho nada algo mal Pero dado el tono del correo electrónico, ella está claramente interesada en rastro de algo importante, y Steve simplemente me arrojó en su camino.

Siempre he manejado un barco muy ajustado en mi grupo de Tecnología de Rango Medio. Esto evitó que Auditoría interfiriera demasiado. Claro, todavía habría un muchas preguntas y solicitudes de documentación, que nos obligan a gastar un pocas semanas recolectando datos y preparando respuestas. Ocasionalmente, ellos encontraríamos algo, pero lo arreglaríamos rápidamente.

Me gusta pensar que construimos una relación de trabajo mutuamente respetuosa. Embarcacion. Sin embargo, este correo electrónico presagia algo más siniestro.

Miro mi reloj. La reunión es en noventa minutos, y yo no. tener una idea de lo que quiere hablar.

"¡Mierda!", Exclamo, mientras empujo el hombro de Paige. "Cariño, ¿puedes conducir el niños a la escuela hoy? Algo muy malo acaba de suceder que involucra Director Ejecutivo de Auditoría y Steve. Necesito hacer algunas llamadas telefónicas y llegar a la oficina de inmediato ".

Capítulo 5 • 63

Página 64

Molesta, dice: "Durante dos años siempre has llevado a los niños Jueves ¡También tengo un comienzo temprano hoy!

"Lo siento, cariño. Esto es realmente importante El CEO de la empresa. me pidió que manejara esto. Steve Masters Ya sabes, el chico de la televisión y ¿Quién da los grandes discursos en la fiesta navideña de la empresa? No puedo caer otra pelota después de un día como ayer. Y el titular del periódico la noche anterior a eso ...

Sin decir una palabra, ella baja corriendo las escaleras.

Cuando finalmente encuentro la sala de conferencias para la reunión de las 8 de la mañana, inmediatamente observe diariamente lo silencioso que es, desprovisto de la charla habitual que llena el tiempo mientras los asistentes entran.

Nancy se sienta a la cabecera de la mesa, con otras cuatro personas sentadas alrededor de ella. Sentado a su lado está John junto con su negro siempre presente. carpeta de tres anillos. Como siempre, me sorprende lo joven que es. Él es probablemente en sus treinta y tantos años con el pelo negro y grueso y rizado.

John tiene una mirada demacrada sobre él y, como muchos estudiantes universitarios, ha ganado peso continuamente en los tres años que lleva aquí en Parts Ilimitado. Muy probablemente por todo el estrés asociado con su fracaso cruzada moral

John en realidad me recuerda más a Brent que nadie en el habitación. Sin embargo, a diferencia de Brent, que normalmente usa una camiseta de Linux, John usa una camisa almidonada con cuello que es un poco demasiado grande.

Wes está visiblemente mal vestido en comparación con todos en el habitación, pero obviamente no le importa. La última persona en la sala es un joven a quien no reconozco, presumiblemente el auditor de TI.

Nancy comienza: "Acabamos de concluir nuestra auditoría interna del tercer trimestre en preparación Aration para las próximas auditorías externas SOX-404. Tenemos una grave situación. ación Tim, nuestro auditor de TI, encontró un número revelador de control de TI cuestiones. Peor aún, muchos son hallazgos repetidos en el tercer año. Izquierda sin resuelto, estos hallazgos pueden obligarnos a concluir que la empresa ya no Ger tiene controles suficientes para afirmar la exactitud de sus estados financieros.

Esto podría resultar en una nota adversa de los auditores externos en el presentaciones de la empresa 10-K ante la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU.

"Aunque estos son solo resultados preliminares, debido a la gravedad de sobre la situación, ya he informado verbalmente al comité de auditoría".

64 • El Proyecto Phoenix

Página 65

Yo palidezco. Aunque no entiendo toda la jerga de auditoría, sé lo suficiente como para arruinar el día de Dick y significar potencialmente más mal noticias de portada.

Satisfecha de que entiendo la gravedad de la situación, Nancy asiente.

"Tim, por favor, cuéntanos tus conclusiones".

Saca una gran pila de papeles grapados, entregando uno para Eryone reunido. "Acabamos de concluir nuestra auditoría del departamento general de TI controles en Parts Unlimited para todos los sistemas financieros críticos. Eso tomó un equipo de cuatro personas durante ocho semanas para crear este consolidado reporte."

Santo cielo. Levanto la pila de papeles gruesos de dos pulgadas en mi mano. Dónde ¿Encontraron una engrapadora tan grande?

Es una hoja de cálculo Excel impresa, con veinte filas por página en minúscula tipo de ocho puntos. La última página está numerada página 189. "Debe haber un mil problemas aquí! "Digo con incredulidad.

"Desafortunadamente, sí", responde, no completamente capaz de ocultar a su presumido satisfacción. "Encontramos 952 deficiencias de control general de TI, de las cuales seislos adolescentes son deficiencias significativas y dos son potenciales materiales débiles Nesses. Obviamente, estamos muy alarmados. Dado lo pronto que lo externo comienza la auditoría, necesitamos su plan de remediación lo antes posible ".

Wes está encorvado sobre la mesa, una mano en la frente y la otra hojeando página tras página. "¿Qué clase de mierda de caballo es esta?"

Él levanta una página. "'Problema 127. Sistema operativo inseguro de Windowstem MAX_SYN_COOKIE setting '? ¿Esto es una broma? En caso de que no Escuché, tenemos un negocio real para administrar. Lo siento si eso interfiere con esto la raqueta de empleo de auditoría a tiempo completo que tienes aquí ".

Confíe en Wes para decir lo que piensa la gente pero es demasiado inteligente para actuar. Ally decir en voz alta.

Nancy responde con gravedad: "Desafortunadamente, en este punto, la fase de La revisión de control y las pruebas han terminado. Lo que requerimos de usted ahora es el 'carta de respuesta de la gerencia'. Debe investigar cada uno de estos hallazgos. Ings, confírmalos y luego crea un plan de remediación. Lo revisaremos y luego presentar al comité de auditoría y al consejo de administración.

"Normalmente, tendrías meses para preparar tu carta de respuesta y ejecuta tu plan de remediación ", continúa, de repente mirando apologético. "Desafortunadamente, la forma en que funcionaba el calendario de pruebas de auditoría fuera, solo tenemos tres semanas hasta que lleguen los auditores externos. Eso es

Capítulo 5 • 65

Página 66

lamentable. Nos aseguraremos de darle a TI más tiempo en el próximo ciclo de auditoría. Pero esta vez, necesitamos su respuesta por ... Ella mira su calendario. "Una semana a partir del lunes, a más tardar. ¿Crees que puedes lograrlo?

Oh, mierda.

Eso es solo seis días hábiles de distancia. Necesitaremos la mitad de ese tiempo solo para lea el documento completo

Nuestros auditores, que siempre he creído, son una fuerza para la justicia y la objeción. tivity, ¿también me están cagando?

Levanto la enorme pila de papeles nuevamente y miro un par de páginas dom. Hay muchas entradas como Wes leyó, pero otras han referido Acceso a configuraciones de seguridad inadecuadas, presencia de cuentas de inicio de sesión fantasma, problemas de control de cambios y problemas de segregación de tareas.

John abre su carpeta de tres anillos y dice oficiosamente: "Bill, yo trajo a colación muchos de los mismos problemas con Wes y su predecesor. Convencieron al CIO para que firmara una exención administrativa, declarando que él aceptado el riesgo, y no hacer nada. Dado que algunos de estos ahora son re hallazgos de la auditoría de turba, no creo que podamos salir de ella esta vez."

Se vuelve hacia Nancy. "Durante el régimen de gestión anterior, TI los controles claramente no eran una prioridad, pero ahora que todos los pollos de seguridad vuelven a casa para descansar, estoy seguro de que Bill será más prudente ".

Wes mira a John con desprecio. No puedo creer que John sea tribuna ing frente a los auditores. Son momentos como este que me hacen pensar de qué lado está realmente.

Inconsciente de Wes y yo, John le dice a Nancy: "Mi departamento tiene estado remediando algunos otros controles, que creo que deberíamos crédito otorgado por. Para empezar, hemos completado la tokenización de la PII en nuestros sistemas financieros críticos, así que al menos esquivamos esa bala. Ese el hallazgo ahora está cerrado ".

Nancy dice secamente: "Interesante. La presencia de PII no está en el alcance de la auditoría SOX-404, por lo que desde esa perspectiva, centrarse en el gen de TI los controles orales podrían haber sido un mejor uso del tiempo ".

Espere. ¿El cambio urgente de tokenización de John fue para nada?

Si eso es cierto, John y yo necesitamos hablar. Luego.

Digo lentamente: "Nancy, realmente no sé qué podemos conseguirte

el viernes. Estamos enterrados en trabajos de recuperación y estamos luchando para apoyar

66 • El Proyecto Phoenix

Page 67

el próximo lanzamiento de Phoenix. ¿Cuáles de estos hallazgos son los más importantes? ¿Qué nos parece responder?

Nancy asiente con la cabeza a Tim, quien dice: "Ciertamente. El primer problema es el podebilidad material esencial, que se describe en la página siete. Este descubrimiento establece que un cambio no autorizado o no probado a una aplicación portar informes financieros podría haberse puesto en producción. Esta podría provocar un error material no detectado, debido a fraude o de otra manera. La gerencia no tiene ningún control que impida o detectar tal cambio.

"Además, su grupo tampoco pudo producir ningún cambio actas de la reunión de gestión, que se supone que se reúnen semanalmente, acde acuerdo con su política".

Intento no hacer una mueca visiblemente, recordando que nadie apareció en el CAB reunidos ayer, y durante el incidente de la nómina, estábamos tan ajenos al cambio de tokenización de John que terminamos bloqueando la SAN.

Si no teníamos idea de esos cambios, dudo sinceramente que lo hiciéramos observe si alguien deshabilitó un control que habilitaría a un menor, por ejemplo, Transacción fraudulenta de \$ 100 millones.

"¿De Verdad? ¡Eso es increíble! Lo investigaré. "Digo con lo que espero es la cantidad correcta de sorpresa e indignación moral. Después pretendo tomar notas detalladas en mi portapapeles, circulando y subrayando al azar palabras, asentí, incitando a Tim a continuar.

"A continuación, encontramos numerosas instancias donde los desarrolladores han administradoacceso tractivo a aplicaciones de producción y bases de datos. Esto viola el segregación de funciones requerida para prevenir el riesgo de fraude ".

Miro a John. "¿De Verdad? No dices Desarrolladores haciendo cambios a una solicitud sin una orden de cambio aprobada? Que cer-Suena como un riesgo para la seguridad. ¿Qué pasaría si alguien co-¿Erró a un desarrollador, digamos Max, a hacer algo no autorizado? Hemos ir a hacer algo al respecto, ¿verdad, John?

John se pone rojo brillante, pero dice cortésmente: "Sí, por supuesto. Estoy de acuerdo y estaría encantado de ayudar ".

Tim dice: "Bien. Pasemos a las dieciséis deficiencias significativas.

Media hora más tarde, Tim sigue zumbando. Miro sombríamente el enorme pila de hallazgos. La mayoría de estos problemas son como la enorme e inútil recuperación. puertos que obtenemos de Seguridad de la Información, que es otra razón por la cual John tiene tan mala reputación.

Capítulo 5 • 67

Página 68

Es la rueda interminable del dolor del hámster: seguridad de la información llena las bandejas de entrada de las personas con listas interminables de recuerdos críticos de seguridad diation work, trimestre tras trimestre.

Cuando Tim finalmente termina, John se ofrece como voluntario: "Debemos obtener estas sistemas negable parcheados. Mi equipo tiene mucha experiencia parcheando sistemas Tems, si necesita ayuda. Estos hallazgos de auditoría son impresionantes. oportunidad de cerrar algunos grandes agujeros de seguridad ".

"¡Miren, ustedes dos no tienen idea de lo que están pidiendo!" Wes le dice a John y Tim, claramente exasperado. "Algunos de los servidores que los sistemas de fabricación de ERP que se ejecutan tienen más de veinte años. Medio la empresa se detendrá si caen, y el vendedor se fue fuera del negocio hace décadas! Estas cosas son tan frágiles que incluso si Míralos en el momento equivocado del día, se estrellarán y requerirán todo tipo de vudú para que se reinicien con éxito. Nunca sobrevivirán al cambios que estás proponiendo!

Se inclina sobre la mesa y pone el dedo en la cara de John. "Usted quiere parchearlo usted mismo, bien. Pero quiero un pedazo de papel firmado por ti diciendo que si presiona el botón y todo el negocio se desmorona detente, volarás y te arrastrarás a todos los gerentes de planta, explicando a ellos por qué no alcanzaron sus objetivos de producción. ¿Acuerdo?"

Mis ojos se abren de asombro cuando John realmente se inclina hacia adelante en el dedo de Wes y dice enojado: "Oh, ¿sí? ¿Qué tal cuando estamos en la primera página de las noticias porque perdimos los datos del consumidor que estamos recuperando responsable de proteger? Te disculparás personalmente con los miles o millones de familias cuyos datos ahora están siendo vendidos por los rusos ¿Mafia?"

Yo digo: "Cálmate, todos. Todos queremos hacer lo correcto para el empresa. El truco es descubrir qué tenemos tiempo para hacer y qué los sistemas pueden ser parcheados ".

Miro la pila de papeles. Wes, Patty y yo podemos asignarle a la gente tarea de investigar cada problema, pero ¿quién realmente hará el trabajo? Fueron ya enterrado con Phoenix, y me temo que este nuevo proyecto masivo

podría ser la gota que colma el vaso. Le digo a Nancy: "Me reuniré con mi equipo de inmediato y subiremos con un plan No puedo prometerle que recibiremos nuestra carta de respuesta. para entonces, pero puedo prometerle que le conseguiremos todo lo que lata. ¿Será eso adecuado?

68 • El Proyecto Phoenix

Página 69

"Muy bien", dice Nancy amigablemente. "Pasando por el preliminar Los resultados de la auditoría y la identificación de los siguientes pasos fueron los únicos objetivos para esta reunión."

A medida que finaliza la reunión, le pido a Wes que se quede atrás.

Al darse cuenta de esto, John también se queda atrás. "Esto es un desastre. Toda mi los objetivos y las bonificaciones están vinculados a obtener un informe de cumplimiento limpio para las auditorías SOX-404 y PCI. Voy a fallar porque ustedes, Ops, no pueden jarregla tu mierda!

"Únete al club", le digo.

él.

semana."

Para sacarlo de mi espalda, le digo: "Sarah y Steve decidieron avanzar la fecha de despliegue de Phoenix hasta el próximo viernes. Quieren saltarse todos los se-Revisiones de curiosidad. Probablemente deberías hablar con Chris y Sarah de inmediato. Como era de esperar, John jura y sale corriendo, cerrando la puerta de golpe

Agotada, me recuesto en mi silla y le digo a Wes: "Esto no es nuestro

Wes se ríe sin humor. "Te dije que el ritmo de las cosas alrededor aquí haría explotar tu cabeza ".

Hago un gesto a los resultados de la auditoría. "Se supone que debemos proteger todas nuestras llaves recursos para Phoenix, pero eso está absorbiendo a todos. No tenemos un un grupo de personas sentadas en el banco podemos arrojar al hallazgo de auditoría ings, ¿verdad?

Wes niega con la cabeza, su rostro inusualmente pellizcado con tensión.

Hojea su pila de papeles nuevamente. "Definitivamente vamos tener que traer la tecnología lleva a esto. Pero como dijiste, son ya asignado al equipo de Phoenix. ¿Deberíamos reasignarlos aquí?

Sinceramente no lo sé. Wes mira una de las páginas por un momento.

"Por cierto, creo que muchos de estos requerirán Brent".

"Oh, vamos" murmuro. "Brent. Brent, Brent, Brent! ¿No podemos hacer nada? cosa sin él? ¡Míranos! Estamos tratando de tener una gestión de disdiscusión sobre compromisos y recursos, y todo lo que hacemos es hablar sobre ¡un chico! No me importa lo talentoso que sea. Si me dices que nuestro ola organización no puede hacer nada sin él, tenemos un gran problema ".

Wes se encoge de hombros, un poco avergonzado. "Es sin duda uno de nuestros mejores

Capítulo 5 • 69

Page 70

tener en esta tienda. Es una de las pocas personas que realmente entiende cómo Todas las aplicaciones hablan juntas a nivel empresarial. Diablos el chico puede saber más sobre cómo funciona esta empresa que yo ".

"Eres un gerente senior. Esto debería ser tan inaceptable para usted como es para mí! "Digo con firmeza. ¿Cuántos Brents más necesitas? Uno diez, o cien? Voy a necesitar a Steve para priorizar todo este trabajo. Qué Lo que necesito de ti es qué recursos necesitamos. Si le pido a Steve más información fuentes, no quiero tener que arrastrarme de regreso, rogando por más tarde ".

Él pone los ojos en blanco. "Mira, ahora te diré lo que va a pasar. Iremos a la gerencia y presentaremos nuestro caso. No solo dirán que no, reducirán nuestro presupuesto en otro cinco por ciento. Eso es lo que han hecho durante los últimos cinco años. Mientras tanto, todos seguirán queriendo todo al mismo tiempo, y seguimos agregando a nuestra lista de cosas que hacer ".

Exasperado, continúa: "Y para que lo sepas, he tratado de contratar más Brents Como nunca obtuve el presupuesto, eliminé un montón de para poder contratar a cuatro ingenieros muy superiores al mismo tiempo nivel de experiencia como Brent. ¿Y sabes lo que pasó?"

Simplemente levanto las cejas.

Wes dice: "La mitad dejó de fumar dentro de un año, y no estoy cerca la productividad que necesito de los que se quedaron. Aunque no tengo datos para probarlo, supongo que Brent está aún más atrasado que nunca. Él se queja de que tuvo que pasar mucho tiempo entrenando y ayudando a chicos nuevos, y ahora está más delgado que nunca. Y él todavía está en el medio de todo ".

Respondo: "Dijiste que la gente 'agrega cosas a nuestra lista'. Lo que hace el lista parece ahora? ¿Dónde puedo obtener una copia? ¿A quién pertenece la lista?

Wes responde lentamente: "Bueno, están los proyectos empresariales y la variedad Proyectos de infraestructura de TI. Pero muchos de los compromisos simplemente no son escrito."

"¿Cuántos proyectos empresariales? ¿Cuántos proyectos de infraestructura? "I pedir.

Wes niega con la cabeza. "No lo sé de improviso. Puedo obtener la lista de negocios ness proyectos de Kirsten, pero no estoy seguro si alguien sabe la respuesta a tu segunda pregunta. Esos no pasan por la gestión de proyectos Oficina."

Tengo una sensación de hundimiento en la boca del estómago. ¿Cómo podemos manejar

70 • El Proyecto Phoenix

Page 71

producción si no sabemos cuál es la demanda, prioridades, estado del trabajo en proceso, y la disponibilidad de recursos son? De repente, me estoy pateando que no hice estas preguntas en mi primer día.

Finalmente, estoy pensando como un gerente.

Yo llamo a Patty. "Wes y yo acabamos de ser golpeados por la auditoría y necesitan Una respuesta una semana a partir del lunes. Necesito tu ayuda para entender qué es todo nuestros compromisos de trabajo son, así que puedo tener una discusión inteligente con Steve sobre los recursos. ¿Puedes hablar?"

Ella dice: "Eso es justo en mi callejón. Ven aquí.

Después de que Wes informa a Patty sobre las implicaciones de la gigantesca revisión de auditoría puerto que golpeó sobre la mesa, ella silba.

"Sabes, realmente desearía que estuvieras en esa reunión con los auditores" decir. "La mayoría de los problemas más importantes se debieron a la ausencia de un dispositivo funcional proceso de gestión del cambio. Creo que podrías terminar siendo el audi El mejor amigo de los tors.

"¿Los auditores tienen amigos?", Se ríe.

"Necesito que ayudes a Wes a estimar el trabajo para arreglar los resultados de la auditoría Lunes", le digo. "Pero en este momento, hablemos de un problema de nivel superior. soy tratando de obtener la lista de todos nuestros compromisos con la organización. ¿Qué tan grande es esa lista y cómo van las cosas en ella?

Después de escuchar lo que Wes me dijo, Patty responde: "Wes tiene razón. Kirsten posee la lista oficial de proyectos empresariales, casi todos los cuales tienen cosa por la que estamos enganchados. Tenemos nuestros propios proyectos de operaciones de TI, que normalmente son administrados por el propietario del presupuesto de tecnología: hay no hay una lista centralizada de esos proyectos ".

Patty continúa: "También tenemos todas las llamadas entrando al servicio escritorio, ya sean solicitudes de algo nuevo o pedir arreglar algo.

Pero esa lista también estará incompleta, porque hay mucha gente en el negocio.

ness simplemente vaya a su persona de TI favorita. Todo ese trabajo está completamente apagado los libros."

Le pregunto lentamente: "Entonces, ¿estás diciendo que no tenemos idea de cuál es la lista de nuestros compromisos es? ¿De Verdad?"

Wes dice a la defensiva: "Hasta ahora, nadie preguntó nunca. Siempre hemos contrató personas inteligentes y les asignó ciertas áreas de responsabilidad. Nunca hemos tenido que manejar las cosas más allá de eso ".

"Bueno, necesitamos comenzar. No podemos hacer nuevos compromisos con otros personas cuando ni siquiera sabemos cuáles son nuestros compromisos ahora!

Capítulo 5 • 71

Page 72

decir. "Como mínimo, consígueme el cálculo del trabajo para corregir los hallazgos de la auditoría. Luego, para cada uno de *esos* recursos, dime cuáles son sus *otros* compromisos es que los vamos a sacar ".

Pensando por un momento, agrego: "Para el caso, haz lo mismo por cada persona asignada a Phoenix. Supongo que estamos sobrecargados, así que Quiero saber por cuanto. Quiero decirle a las personas de forma proactiva los proyectos han sido eliminados, por lo que no se sorprenden cuando no hígado lo que prometimos ".

Tanto Wes como Patty parecen sorprendidos. Wes habla primero, "Pero ... pero ¡tendríamos que hablar con casi todos! Patty puede divertirse asando gente sobre qué cambios están haciendo, pero no podemos desperdiciar el tiempo de nuestra mejor gente. ¡Tienen mucho trabajo que hacer!

"Sí, sé que tienen trabajo real que hacer", le dije con firmeza. "Yo simplemente desea una descripción de una línea sobre qué es todo ese trabajo y cuánto tiempo piensan que tomará!

Al darme cuenta de cómo podría ocurrir esto, agrego: "Asegúrese de contar personas que estamos haciendo esto para que podamos obtener más recursos. No quiero Alguien que piense que estamos subcontratando o despidiendo a alguien, ¿de acuerdo?

Patty asiente. "Deberíamos haber hecho esto hace mucho tiempo. Nos topamos las prioridades de las cosas todo el tiempo, pero nunca sabemos realmente qué me golpearon Es decir, hasta que alguien nos grite, exigiendo sé por qué no hemos entregado algo ".

Ella escribe en su computadora portátil. "Solo quieres una lista de organizaciones Mitigaciones para nuestros recursos clave, con una frase sobre lo que están trabajando. y cuánto tiempo llevará. Comenzaremos con todo Phoenix y auditoria recursos de remediación primero, pero eventualmente cubrirán toda la TI Organización de operaciones. ¿Lo tengo bien?

Sonrío, genuinamente feliz de que Patty lo haya enmarcado tan sucintamente. Lo sé Ella va a hacer un gran trabajo. "Exactamente. Puntos de bonificación si tú y Wes puedes determinar qué recursos están más sobreutilizados y cuántos nuevos recursos que necesitamos Esa sería la base de pedirle a Steve más

dotación de personal ".

Patty le dice a Wes: "Esto debería ser bastante sencillo. Podemos poner juntos entrevistas de quince minutos, extraemos datos de nuestra mesa de servicio y sistema de venta de entradas, obtenga la lista de proyectos de Kirsten ... "

Sorprendentemente, Wes está de acuerdo, y agrega: "También podríamos mirar en nuestro presupuestoherramientas para ver cómo hemos codificado las solicitudes de personal y hardware ".

72 • El Proyecto Phoenix

Page 73

Me paro. "Gran pensamiento, muchachos. Organice una reunión para que podamos ir sobre lo que encuentre, a más tardar el viernes. Quiero tener una reunión con Steve el lunes, armado con algunos datos reales.

Ella me da el visto bueno. Ahora estamos llegando a alguna parte.

Capítulo 5 • 73

CAPÍTULO 6

• Viernes 5 de septiembre

En otra de las interminables reuniones de estado de Phoenix, me doy cuenta de que el los desarrolladores están aún más atrasados de lo que temíamos. Como Wes había predicho, cada vez se posterga más trabajo para el próximo lanzamiento, incluido al-La mayoría de las pruebas.

Esto significa que seremos nosotros los que encontraremos los problemas cuando exploten en producción, en lugar del Departamento de Garantía de Calidad (QA).

Excelente.

Durante una pausa en la discusión, miro mi teléfono y veo un Correo electrónico de Patty. Ella quiere conocer sobre recursos, prometiendo algunos Sorpresas reveladoras.

Abro la hoja de cálculo adjunta, viendo un nivel alentador de def cola, pero en la minúscula pantalla de mi teléfono, no puedo hacer cara o cruz. yo responde a Patty que estoy en camino y pídele que haga que Wes se encuentre conmigo allí.

Cuando llego, me sorprende ver que Wes ha instalado un proyector, mostrando una hoja de cálculo en la pared. Estoy emocionado de que nos reunamos para analizar la situación, en lugar de solo reaccionar a los incendios diarios.

Tomo asiento. "Está bien, ¿qué tienes para mí?"

Wes comienza. "Patty hizo un gran trabajo al armar esto. Lo que nosotros encontrado fue ... bueno, fue interesante.

74 • El Proyecto Phoenix

Página 75

Patty explica: "Hicimos nuestras entrevistas, recopilamos los datos y luego Hicimos nuestro análisis. En este momento, estos números son solo para nuestra clave fuentes. Ya estamos viendo algo preocupante ".

Ella señala una fila en la hoja de cálculo. "Primero, tenemos muchos proyectos ects. Kirsten dice que está administrando oficialmente unos treinta y cinco negocios principales. ness proyectos, cada uno de los cuales tenemos compromisos. Interna a TI Operaciones, ya hemos identificado más de setenta proyectos, y eso el número sigue creciendo con cada persona que entrevistamos ".

"Espera", le digo, realmente sorprendido, sentado en mi silla. "Tenemos 150 personas de operaciones de TI, ¿verdad? Si ya has encontrado más de 105 proyectos ects, eso es 1.5 personas por proyecto. ¿No te parece mucho?

Wes responde: "Totalmente. Y sabemos que el recuento de proyectos es bajo. Entonces al final, probablemente será más como una persona por proyecto. Eso es insano."

Pregunto: "¿Qué tan grandes son estos proyectos internos?"

Wes cambia las pestañas en la hoja de cálculo, mostrando la lista de proyectos han inventariado, junto con el número estimado de semanas hombre.

"Consolidar y actualizar el servidor de correo electrónico", "Actualizar treinta y cinco instancias de bases de datos Oracle "," Instalar el servidor de bases de datos Lemming compatible "

"Virtualice y migre aplicaciones empresariales primarias", etc.

Yo gimo. Si bien algunos proyectos son pequeños, la mayoría parece ser un gran problema. tomas, estimadas en tres años-hombre o más.

Cuando Patty ve la expresión en mi rostro, dice: "Ese fue mi reacción también. Estamos en el gancho para una gran cantidad de proyectos. Entonces vamos mira cuál es nuestra capacidad. Esto es un poco más difícil, ya que no podemos simplemente-firmar personas aleatorias para cualquier proyecto ".

Ella continúa: "Cuando miramos quién fue asignado a cada proyectoect y cuáles eran sus otros compromisos y disponibilidad, esto es lo que nosotros encontramos."

Cuando Wes pasa a otra pestaña de la hoja de cálculo, mi corazón cae.

"Siniestro, ¿eh?", Dice Wes. "La mayoría de nuestros recursos van a Phoenix.

Y mire la siguiente línea: el cumplimiento es el próximo proyecto más grande. Y incluso si solo trabajáramos en el cumplimiento, consumiría la mayor parte de nuestro recursos clave para todo un año! Y eso incluye a Brent, por cierto.

Incrédulo, digo: "Estás bromeando. Si ponemos todos nuestros proyectos en espera a excepción de los resultados de la auditoría, nuestros recursos clave estarían vinculados para un ¿año entero?"

Capítulo 6 • 75

Page 76

"Sí", dice Patty, asintiendo. "Es difícil de creer, pero solo te muestra cuánto trabajo hay en esa pila de hallazgos de auditoría ".

Miro hacia la mesa, sin palabras.

Si alguien me hubiera mostrado estas cifras durante mi primera conversación con Steve, habría salido corriendo de la habitación, gritando como un niño pequeño.

No es demasiado tarde, creo, sonriendo ante la imagen.

Con la calma practicada, digo: "Está bien, saber es siempre mejor que no conocimiento. Sigue adelante."

Wes vuelve a mirar la hoja de cálculo. "El tercer elemento más grande es inciabolladura y trabajo de reparación. En este momento, probablemente esté consumiendo setenta cinco por ciento del tiempo de nuestro personal. Y debido a que a menudo implican críticas sistemas de negocios, los incidentes tendrán prioridad sobre todo lo demás, en incluyendo Phoenix y arreglando los resultados de la auditoría.

"Por cierto, ¿sabías eso ayer, cuando estábamos hablando con

Brent, tuvimos que reprogramar la entrevista dos veces porque tenía que irse ayuda a solucionar un corte de energía? Entonces lo estábamos interrumpiendo desde Phoenix ¡trabajo, solo para ser interrumpido por un apagón! ", dice, riendo.

Comienzo a reír, pero luego me detengo abruptamente. "Espere. ¿Qué interrupción? Por qué ¿No me enteré? ¡No podemos seguir dirigiendo nuestra organización así!

"Bueno, fue otro problema de SAN, pero nada crítico", responde Wes. "UN la unidad se estropeó hace un par de meses, por lo que la SAN funcionaba sin redundancia. Cuando otra unidad fallaba, todo el volumen bajaba.

Brent tuvo que ayudar a restaurar algunas de las bases de datos cuando obtuvimos la SAN

Brent tuvo que ayudar a restaurar algunas de las bases de datos cuando obtuvimos la SAN apoyo."

Exasperado, grito: "Maldita sea, Wes. Eso fue completamente prevenir ¡poder! Haga que uno de sus muchachos junior mire los registros todos los días para conducir fallas Tal vez incluso hacer que inspeccione visualmente las unidades y cuente todo Las luces parpadeantes. ¡Se llama mantenimiento preventivo por una razón! Nosotros ¡Necesito a Brent en Phoenix, no una mierda como esta!

Wes dice a la defensiva: "Oye, en realidad es un poco más complicado que

ese. Pusimos el pedido de unidades de repuesto, pero se han quedado atascadas. en Adquisiciones por semanas. Tuvimos que conseguir uno de nuestros proveedores para dárselo nosotros a crédito. Esto no fue culpa nuestra.

Pierdo los estribos. "Wes, escúchame. ¡NO ME IMPORTA! No me importa sobre adquisiciones. No me importa lo buenos que sean sus vendedores ineptos. Necesito que hagas tu trabajo ¡Asegúrate de que esto no vuelva a suceder!

Respiro hondo Me doy cuenta de que mi frustración no se debe a

76 • El Proyecto Phoenix

Page 77

falla de la unidad, pero debido a que continuamente no podemos mantenernos enfocados en cosas que más le importan a la empresa.

"Mira, dejemos esto a un lado por ahora", le digo, volviendo a mirar a Wes. "Estoy se-Sin embargo, es difícil hacer que alguien mire esa SAN diariamente. Configurar un reunirse en algún momento de la próxima semana para que tú, yo y Patty lleguemos al bot-Tom de estos cortes. Tenemos que descubrir cómo derribar el cantidad de trabajo de reparación para que podamos hacer el trabajo del proyecto. Si no podemos hacer el trabajo de Phoenix, está poniendo en peligro a la empresa ".

"Si, lo tengo. Intentaré conseguirlo antes del lanzamiento de Phoenix ". Wes dice: asintiendo hoscamente. "Y me ocuparé de ese problema de SAN esta tarde".

"Está bien, de vuelta a la hoja de cálculo", le digo.

Patty observa sombríamente: "Tienes razón. El único tema consistente en el entrevistas fue que todos luchan por hacer su trabajo de proyecto.

Incluso cuando tienen tiempo, luchan por priorizar todas sus mitments. Las personas en el negocio constantemente le piden a nuestro personal que haga cosas por ellos. Especialmente marketing ".

"¿Sarah?"

"Claro, pero no es solo ella", responde ella. "Prácticamente todos los ejecutivos en la empresa es culpable de ir directamente a su persona de TI favorita, ya sea pidiendo un favor o presionándolos para que hagan algo ".

"¿Cómo cambiamos el juego aquí y tenemos recursos para hacer todo esto? proyectos correctamente? " "¿Qué deberíamos preguntarle a Steve?"

Wes baja su hoja de cálculo. "Según nuestros números aproximados, probablemente tendremos que contratar a siete personas: tres administradores de bases de datos, dos ingenieros de servidores, un ingeniero de redes y un ingeniero de virtualización gineer Por supuesto, sabes que llevará tiempo encontrar a estas personas y luego otros seis a doce meses antes de que sean completamente productivos ".

Por supuesto, sabía que las nuevas contrataciones no son productivas de inmediato. Pero seguía siendo desalentador escuchar a Wes señalar que la ayuda real todavía era larga lejos, incluso si Steve aprobó el recuento.

Más tarde ese día, mientras camino hacia nuestra segunda reunión de CAB, me siento esperanzado. Si podemos poner en marcha nuestro antiguo proceso de cambio, podríamos ser capaces de volver rápidamente resuelva uno de los problemas de auditoría más importantes y obtenga también algunas ganancias operativas.

También me complace lo bien que Patty y Wes están trabajando juntos.

Cuando me acerco a la sala de conferencias, escucho voces fuertes discutiendo.

Capítulo 6 • 77

"- Entonces Patty hizo que despidieran a ese ingeniero por hacer su trabajo. El era uno de nuestras mejores personas de redes. ¡Esa no era tu decisión!

Sin error. Ese es Wes gritando. Entonces escucho a Patty responder acaloradamente, "¿Qué? ¡Firmaste en esa terminación! ¿Por qué es esto de repente mi ¿culpa?"

Sabía que era demasiado bueno para ser verdad.

Entonces escucho a John decir: "Esa fue la decisión correcta. Vamos a nuestro tercer año de una auditoría repetida encontrando alrededor de controles de cambio Eso entra Frente del comité de auditoría. La próxima vez, probablemente no sea solo un ingeniero despedido, si me entiendes.

Espere. ¿Quién invitó a John a esta reunión?

Antes de que John pueda empeorar las cosas, paso rápidamente por el puerta y decir alegremente: "¡Buenas tardes a todos! ¿Estamos listos para volver ¿Ve algunos cambios?

Catorce personas se vuelven para mirarme. La mayoría de los leads técnicos de Los diversos grupos están sentados a la mesa. Wes está de pie detrás su silla, echando humo, mientras Patty está de pie en el frente de la habitación, con los brazos

John se sienta al fondo de la sala, con su carpeta de tres anillos abierta, en gran medida un invitado no deseado.

Usando ambas manos, dejé mi computadora portátil antigua. Golpea la mesa con un ruido sordo y un ruido sordo cuando la batería se cae, la cinta ya no la sostiene en su lugar, y luego escucho un sonido de arañazo cuando la unidad de disco gira.

La expresión enojada de Wes desaparece momentáneamente. "Wow, jefe, agradable engranaje. ¿Qué es eso, un Kaypro II? No he visto uno de esos en treinta años. Avíseme si necesita un disquete de 8 pulgadas para cargar CP / M tengo uno en mi ático en casa.

Dos de los ingenieros se ríen y señalan. Le sonrío brevemente a Wes, agradecido. Ful por el alivio cómico.

Permaneciendo de pie, les digo a todos: "Déjenme decirles por qué ... Los reuní a todos aquí. Dada la urgencia de Phoenix, puedes apostar tu que no perdería tu tiempo si no pensara que esto es importante ".

Continúo, "Primero, los eventos que llevaron a la falla de SAN y de nómina el martes no debe volver a pasar. Lo que comenzó como un mediano La falla de la nómina se convirtió en un incidente masivo de fuego amigo. ¿Por qué? Porque no estamos hablando entre nosotros sobre qué cambios Estamos planeando o implementando. Esto no es aceptable."

78 • El Proyecto Phoenix

Página 79

"Segundo, John tiene razón. Pasamos ayer por la mañana con nuestro audi tors, discutiendo un montón de deficiencias que encontraron", continúo. "Polla Landry ya está tirando ladrillos porque podría afectar nuestro trimestre Estados financieros. Necesitamos reforzar nuestros controles de cambio, y como gerentes y líderes técnicos, debemos descubrir cómo podemos crear un proceso sostenible que evitará incidentes de fuego amigo y obtendrá el auditores fuera de nuestra espalda, sin dejar de ser capaz de hacer el trabajo. No somos dejando esta sala hasta que hayamos creado un plan para llegar allí. ¿Entendido?"

Cuando estoy satisfecho de que todos han sido intimidados adecuadamente, lo abro para discusión. "Entonces, ¿qué nos impide llegar allí?"

Uno de los líderes técnicos rápidamente dice: "Comenzaré. Ese cambio hombre herramienta de gestión es imposible de usar. Hay un millón de campos obligatorios y la mayoría de las veces, los cuadros desplegables para las 'aplicaciones afectadas' Ni siquiera tengo lo que necesito. Es por eso que he dejado de poner el cambio

peticiones."

Otro líder grita: "No está bromeando. Para seguir las reglas de Patty, yo tiene que escribir manualmente cientos de nombres de servidores en uno de los textos cajas ¡La mayoría de las veces, no hay suficiente espacio en el campo! Un hun-¿Se supone que los nombres de los servidores dred deben caber en un cuadro de texto de sesenta y cuatro caracteres? ¿Qué idiota construyó esa forma?

De nuevo, más risa cruel.

Patty es de color rojo brillante. Ella grita: "Necesitamos usar cuadros desplegables para ¡Podemos mantener la integridad de los datos! Y me encantaría mantener la lista de aplicaciones. actualizado, pero no tengo los recursos. ¿Quién se va a quedar con el ap-Catálogo de aplicaciones y base de datos de gestión de cambios actual? Crees simplemente se actualiza mágicamente?

"No es solo la herramienta, Patty. Es todo el proceso roto", afirma Wes.

"Cuando mis muchachos presentan solicitudes de cambio, tienen que esperar toda la vida para obtener aprobaciones, y mucho menos entrar en el calendario. Tenemos el negocio respirando baje el cuello para hacer una mierda. No podemos esperar a que hagas dobladillo y haw, quejándose de que no completamos el formulario correctamente ".

Patty dice: "Eso es una mierda, y lo sabes. Tu gente se rompe habitualmente las normas. Como, digamos, cuando todos marcan todas sus solicitudes de cambio como un 'urgente' o 'cambio de emergencia'. ¡Ese campo es solo para emergencias reales! "

Wes responde: "Tenemos que hacer eso, porque marcarlos con urgencia es ¡La única forma de que tu equipo lo vea! ¿Quién puede esperar tres semanas? para una aprobación?

Capítulo 6 • 79

80

Uno de los ingenieros principales sugiere: "Tal vez hacemos otro campo llamado 'extremadamente urgente'? "

Espero hasta que el alboroto se calme. A este ritmo, no tenemos donde rapido Pensando furiosamente, finalmente digo: "Tomemos diez minutos descanso."

Cuando volvemos a convocar a la reunión, digo: "No vamos a dejar esto reunión sin una lista de cambios autorizados y programados que estamos implementando en los próximos treinta días.

"Como puede ver, mi asistente ha traído una pila de índices en blanco tarjetas Quiero que cada grupo escriba cada cambio que estén planeando, Un cambio por tarjeta de índice. Quiero tres datos: quién es planear el cambio, el sistema que se está cambiando y una oración resumen.

"Dibujé un calendario en la pizarra donde eventualmente publicar cambios aprobados de acuerdo con su implementación programada, "I Seguir. "Esas son las reglas. Corto y simple.

Wes toma un paquete de cartas y las mira dudosamente. "¿De Verdad? Tarjetas de papel, en este día y edad? ¿Qué tal si usamos esa laptop tuya, que probablemente incluso es anterior al papel?

Todos se ríen, pero no Patty. Ella se ve enojada, obviamente no contento con la dirección en que van las cosas.

"Esto no es como cualquier proceso de gestión de cambios que he visto", John dice. "Pero pondré mis cambios en el tablero, como el próximo firewall actualizaciones y monitoreo de cambios que están programados para la próxima pareja de dias."

Sorprendentemente, la disposición de John para saltar inspira a otros, que comienzan escribiendo sus cambios planeados en sus tarjetas.

Finalmente, Wes dice: "Está bien, probemos. Cualquier cosa es mejor que usar eso herramienta de gestión de cambios rota ".

Uno de los clientes potenciales sostiene un puñado de cartas. "Ya he terminado con todos los cambios en la base de datos que estamos planeando hacer ".

Cuando asiento con la cabeza para que proceda, rápidamente lee una de las cartas:
"Ejecute el script de mantenimiento de la base de datos recomendado por el proveedor en
Octave server XZ577 para solucionar problemas de rendimiento de POS en tiendas minoristas. Este afafecta la base de datos de entrada de pedidos y las aplicaciones. Nos gustaría hacer esto a continuación
Viernes por la noche a las 8:30 pm "

Asiento, complacido con la claridad de su cambio propuesto. Pero Wes dice:

80 • El Proyecto Phoenix

Página 81

"¡Eso no es un cambio! Eso es solo ejecutar un script de base de datos. Si usted fuera cambiando el guión, entonces tendríamos algo de qué hablar. Próximo."

El líder responde rápidamente: "No, definitivamente es un cambio. Temporalmente cambia algunas configuraciones de la base de datos, y no sabemos qué producción impacto que podría tener. Para mí, es tan arriesgado como una configuración de base de datos cambio."

¿Es un cambio o no? Puedo ver ambos lados del argumento.

Después de treinta minutos de discusión, todavía no está claro que sepamos definición de lo que debería ser un "cambio".

¿Reiniciar un servidor fue un cambio? Si, porque no queremos a nadie reiniciar los servidores de cualquier manera, especialmente si está ejecutando un servicio crítico.

¿Qué tal apagar un servidor? Si, por el mismo motivo.

¿Qué tal encender un servidor? No, todos pensamos. Es decir, hasta a alguien se le ocurrió el ejemplo de activar un DHCP duplicado servidor, que arruinó toda la red empresarial durante veinticuatro horas

Media hora después, finalmente escribimos en la pizarra: "un" cambio "es cualquier actividad física, lógica o virtual para aplicaciones, bases de datos, operaciones borrar sistemas, redes o hardware que podrían afectar los servicios entregado."

Miro mi reloj, alarmada porque hemos estado en la habitación durante casi noventa minutos, y aún no hemos aprobado nuestro primer cambio. yo empujarnos a avanzar más rápido, pero al final de nuestra reunión de dos horas, hemos solo publicó cinco cambios en la pizarra.

Sorprendentemente, nadie más parece frustrado excepto yo. Todo el mundo es participó vigorosamente en la discusión, incluso Patty. Todos están discutiendo riesgos de los cambios propuestos, incluso descubrir que un cambio no fue necesario.

Animado, digo: "Recogeremos esto el lunes. Consigue todas tus cartas a Patty tan pronto como puedas. Patty, ¿cuál es la mejor manera de procesar? todas las cartas?

Ella dice brevemente: "Prepararé una canasta más tarde hoy. Mientras tanto, amontonar ellos arriba en el frente de la mesa ".

Cuando terminamos la sesión, varias personas me dijeron: "Genial reunión "y" Desearía tener más tiempo para discutir los cambios "y" Estoy deseando que llegue el lunes ".

Solo Patty se ha quedado atrás, con los brazos cruzados. "Gastamos mucho

Capítulo 6 • 81

sangre, sudor y lágrimas creando nuestra vieja política de gestión del cambio, y todos todavía lo explotaron. Lo que te hace pensar que esto será ¿diferente?"

Me encojo de hombros "No lo sé. Pero seguiremos intentando cosas hasta que tengamos un sistema que funciona, y me aseguraré de que todos sigan ayudando nosotros llegamos allí. No es solo para satisfacer los hallazgos de la auditoría. Necesitamos de alguna manera para planificar, comunicar y realizar nuestros cambios de manera segura. Te puedo garantizar que si no cambiamos la forma en que trabajamos, pronto quedaré sin trabajo ".

Señalando su antiguo documento de política, dice: "No deberíamos simplemente tira todo este trabajo por la ventana. Pasamos semanas diseñándolo y cientos de miles de dólares con consultores, cambiando nuestras herramientas alrededor."

Ella llora un poco. Me recuerdo a mí mismo cuánto tiempo ha estado tratando de integrar este proceso a la organización.

"Sé que se hizo un gran trabajo en todo este proceso", dije.

decir con simpatía. Sin embargo, seamos sinceros. Nadie estaba realmente siguiendo como lo señalaron los auditores. También sabemos que las personas estaban jugando el sistema, solo tratando de hacer su trabajo ".

Le digo sinceramente: "Podemos comenzar de nuevo, pero necesitamos toda su experiencia". Habilidades y habilidades para hacer que esto funcione. Sigue siendo tu proceso, y sé esto es absolutamente crítico para nuestro éxito ".

"Está bien", dice, suspirando con resignación. "Supongo que me importa más nuestra supervivencia que si usamos nuestro viejo proceso o no ".

Su expresión cambia. "¿Qué tal si escribo las salidas de la reunión y las nuevas instrucciones para enviar solicitudes de cambios? "

Más tarde esa tarde, estoy de vuelta en la sala de guerra de Phoenix cuando Patty llama. Salgo corriendo al pasillo. "¿Qué pasa?"

Ella suena estresada. "Tenemos un problema. Esperaba que tuviéramos cincuenta cambios para que revisemos la próxima semana. Pero ya estamos hasta 243 cambios enviados Sigo recibiendo correos electrónicos de personas que dicen esperar más cartas durante el fin de semana ... Creo que estamos viendo más de cuatrocientas ¡Se realizarán cambios la próxima semana!

Santo cielo. ¿Cuatrocientos? ¿Cuántos de estos cuatrocientos cambios son de alto riesgo y pueden afectar a Phoenix, la solicitud de nómina o ¿peor?

82 • El Proyecto Phoenix

Page 83

De repente recuerdo el deber del Rangemaster en los Marines. Como Rangemaster, fui responsable de la seguridad de todos en el tiroteo rango. Tengo una visión horrible de una mafia de cuatrocientos sin supervisión. dieciocho años saltando de camiones, corriendo al campo de tiro, disparando sus rifles al aire, gritando y gritando ...

"Umm, al menos la gente está siguiendo el proceso", le digo riendo nerviosamente.

La escucho reír. "Con todas las solicitudes de cambio entrantes, ¿cómo están los vamos a autorizar a todos para el lunes? ¿Deberíamos poner un tem-¿Retención poraria de los cambios hasta que los aprobemos a todos?

"Absolutamente no", le digo de inmediato. "La mejor manera de matar a todos entusiasmo y apoyo es evitar que hagan lo que necesitan

que hacer. Dudo que tengamos una segunda oportunidad para hacerla hien cambio para el próximo semana por lunes. No será necesario autorizar los cambios del lunes, pero los cambios para el resto de la semana lo harán. Sin excepciones."

Puedo escuchar a Patty escribiendo por teléfono. "Entendido. Probablemente necesito hacer que parte de mi gente ayude a organizar todas las tarjetas de cambio fin de semana. Francamente, estoy sorprendido por la cantidad de cambios que hay ".

Yo también.

"Excelente", digo, dejando mis preocupaciones en voz baja.

Capítulo 6 • 83

84

CAPÍTULO 7

• Viernes 5 de septiembre

Cuando vuelvo a mi escritorio, busco el Advil que suelo usar. mi escritorio cuando suena mi celular. "Palmer aquí", digo, hurgando a través de mis cajones

"Hola Bill. Es Stacy, la asistente de Steve. Me alegro de haberte atrapado. Hay una potencial nuevo miembro de la junta en la ciudad llamada Erik Reid que necesita hable con todos los ejecutivos de TI. Se pregunta si estás disponible para un hora en este momento ".

"Espera un segundo mientras levanto mi calendario", respondo.

La resolución de pantalla en esta vieja computadora portátil es tan baja que la vista semanal

Es inutilizable. Me cambio a la vista diaria, y la pantalla se pone en blanco cuando

charla y zumba portátil.

Dejo de esperar y digo con seriedad: "Mira, sé que esto es importante, pero ¿No puede esperar hasta el lunes? No creerías el día que estoy teniendo.

Ella responde rápidamente: "Ojalá pudiera esperar, pero hoy solo está en la ciudad.

Y por lo que he visto, Bob Strauss, ya sabes, la nueva compañía presidente, y Steve están mareados porque les preocupa que Erik pueda No acepte nuestra oferta de unirse a la junta. Al parecer es un poco de tecnología pez gordo, y Bob y Steve lograron llevarlo a la ciudad para cortejarlo. Él insiste en reunirse con el equipo de liderazgo de TI antes de que se vaya ".

84 • El Proyecto Phoenix

Page 85

"Está bien, estoy dentro", le digo, reprimiendo un suspiro.

"Bueno. Lo tenemos en la sala de conferencias junto a mí.

Vamos, hay un gran café y un donut extendido aquí.

Me río. "Bueno, esas son las primeras buenas noticias que he tenido en todo el día. Estoy en mi camino."

Cuando entro a la sala de conferencias en el Edificio 2, saludo a Stacy, reflexionando sobre el extraño mundo en el que he sido arrastrado. No estoy acostumbrado a ser arrojado al centro de la política de la junta.

Según lo prometido, junto a la ventana hay un carrito grande con cuatro tipos de café. y seis cajas de Vandal Donuts, un lugar en la ciudad tan famoso que hay un larga cola en casi todas las horas del día.

Un hombre con pantalones caqui arrugados y una camisa vaquera sin abrochar la camisa está arrodillada frente al carro, desempacando las donas en dos platos. No tenía idea de Vandal Donuts entregado.

Levanto una taza y empiezo a llenarla de café, mirando toda la masa. nueces. Yo digo: "Sabes, mi esposa y yo somos grandes admiradores de ustedes. atrás cuando salíamos, casi todos los viernes por la noche esperábamos en la cola para veinte minutos para obtener nuestra solución. Ahora que tenemos hijos, ella solo me envía fuera a buscarlos para ella. Tal vez me lleve una a casa para ella esta noche.

También tomo una enorme rosquilla de chocolate cubierta con Froot Loops como un donut glaseado glaseado gigante con tocino y tres más que Luce sabroso.

El repartidor se levanta y me mira, sonriendo. "Sí, puedo ver por qué. Realmente estoy disfrutando estas donas. Nunca he tenido nada como ellos antes. Probablemente he comido cinco desde que he estado aquí. No es genial para la dieta baja en carbohidratos que sigo, sin embargo ... "

Extendiendo su mano, dice: "Soy Erik".

Santo cielo.

Miro hacia abajo En una mano tomo una taza de café y en la otra De la mano estoy sosteniendo un plato rebosante.

"Oh, Dios," digo apresuradamente. Puse todo sobre la mesa detrás de mí girando de nuevo para estrecharle la mano. "Bueno conocerte. Soy Bill Bill Palmer.

Lo miro de nuevo. Tiene bigote, mide unos seis pies de alto y tiene un poco de sobrepeso y tiene el pelo largo y canoso que le toca los hombros. Cuando está de pie, se parece aún más a alguien de un departamento de reparto. pany que un posible miembro de la junta, y mucho menos algún "hotshot tecnológico".

Capítulo 7 • 85

Echándole otro vistazo, me corrijo a mí mismo, estoy bastante seguro de que ... cualquier persona tendría ropa menos arrugada.

"No te preocupes", dice alegremente, agarrando otra dona del bandeja y haciendo un gesto hacia la mesa. "Toma asiento. Esperaba hablar con cada uno de los líderes de TI mientras estaba en la ciudad. Por supuesto, tuve que hablar con Steve y, umm, ¿cómo se llama su director financiero? Darren? ¿Valle? Lo que seaparecían personas bastante agradables. Tal vez un poco ciego, pero ...

Él gesticula despectivamente. "También hablé con tu chico de Desarrollo. Umm, Cary? Calvin? Y, hablaré con tu chico de seguridad a continuación, Jimmy y tu minorista, Sylvia.

Trato de ocultar mi expresión de dolor, ya que se las arregló para destrozar todo ... el nombre de uno

"Ya veo ... ¿Y cuáles han sido tus impresiones hasta ahora?", Pregunto con cuidado.

Deja de masticar y se quita unas migajas del bigote, con paus-

Ing para pensar. "Parece que estás en un mundo de dolor. Operaciones de TI parece haberse alojado en cada uno de los principales flujos de trabajo, incluidos los principales Proyecto pany. Tiene a todos los ejecutivos locos y se están volviendo locos los tornillos en su tipo de desarrollo para hacer lo que sea necesario para conseguirlo en producción "

Me mira a los ojos. "Tiene problemas crónicos de disponibilidad de TI, haciendo que los ejecutivos de la compañía se salpiquen en las noticias de primera plana. Y ahora, la auditoría está al acecho, lo que significa más posibles noticias de primera plana, e incluso una nota al pie adversa sobre el estado financiero trimestral ment. Y cualquiera que sepa algo sobre Phoenix sabe que hay muchas más malas noticias por venir en ese frente ... "

Mientras habla, siento que mi cara se sonroja, ya sea por ira o por vergüenza. rasgo no estoy seguro.

"Las cosas no te parecen tan buenas, amigo", dice. "Al menos no a un posible miembro de la junta, que se supone que supervisará y evaluará su actuación."

Aprieto los labios, resistiendo el impulso de decir algo que suena desagradable. ofensivo Digo neutralmente: "Steve me pidió que tomara este trabajo hace tres días. Aunque seguía diciendo que no, finalmente me convenció de aceptar el posición. Seguro que ha habido muchas sorpresas ...

Me mira por un momento y luego se ríe. "Sí, apuesto!" Él dice desarmadamente. "¡Jaja! Sorpresas Entonces, ¿cuál es tu plan de juego para ¿Enderezando el barco?

86 • El Proyecto Phoenix

Page 87

Miro hacia arriba por un momento, tratando de descubrir cómo describir a los pocos acciones correctivas que he implementado después de esta semana. Respondo: "Honestamente, soy Todavía estoy tratando de obtener algo de conciencia situacional. Sobre todo, estoy siendo látigo azotado de una emergencia a otra. Sé que necesitamos más rigor y disciplina en cómo trabajamos. Estoy tratando de averiguar qué prode los que dependemos para hacer el trabajo por aquí. Basado en lo que he visto, yo sabemos que necesitamos mejorarlos para que dejemos de dispararnos en el pie ".

Pienso por un momento. "Eso es solo para sacarnos del modo de extinción de incendios. Todavía estoy tratando de descubrir cómo utilizar un proyecto de reparación de auditoría. ect que acaba de caer del cielo. Basado en lo que he visto, estamos en serio atrasado en nuestros compromisos. Obviamente vamos a necesitar más gente

o sea mucho más eficiente para realizar todo nuestro trabajo comprometido ". Erik frunce el ceno. "Rigor y disciplina", ¿eh? Supongo que eras un suboficial en el ejército. Un E-6. No, eres muy joven.

Un E-5, ¿verdad?

Parpadeo sorprendido. "Así es. E-5, US Marine Corp. ¿Cómo ¿saber?"

"Suerte", dice con soltura. "Por un lado, seguro que no pareces un ingeniero químico o un auditor ".

"¿Qué?"

"Tienes razón en que no puedes lograr lo estratégico hasta que hayas dominado la táctica", dice, ignorando mi pregunta. "Pero lo que funcionó para ti en los marines nunca trabajarán aquí, considerando cómo manejan este circo. En lugar de un general en su cadena de mando, tiene diez genéricos. también están llamando los tiros aquí, y todos tienen una línea directa a cada uno cada privado en su empresa".

Digo lentamente: "Espera. ¿Estás diciendo que el rigor y la disciplina no importan? "Por supuesto que importan", dice con severidad. "Pero tienes una mucho más grande problema, y no tiene nada que ver con su argle-bargle de 'eficiencias' y 'proceso'. Tu problema ahora es que obviamente no actúas Ally sabe qué es "trabajo".

Lo miro fijamente.

¿Quién es este bufón? Por un momento, me pregunto si puedo asignar Wes o Patty para tratar con este tipo, pero Steve obviamente quería que yo manejar esto personalmente.

"Sé lo que es el trabajo", digo lentamente. "Lo hacemos todos los días. Si no podemos mantener con las luces encendidas y termine el trabajo que requiere el negocio, no tengo trabajo ".

Capítulo 7 • 87

Page 88

"Entonces, ¿cuál es exactamente tu definición de 'trabajo'? "Pregunta, con un gen-Una expresión muy curiosa en su rostro.

"Bueno, puedo decirte que Steve me ha dicho una y otra vez términos inciertos que necesitamos para sacar a Phoenix por la puerta. Eso califica como trabajo en mi mente ".

Levanta la vista y parece tener una conversación consigo mismo. "Si, ese es ciertamente un tipo de trabajo. Pero aún te faltan los otros tres tipos de trabajo de los que son responsables las operaciones de TI. Para mí, eso no es cerca del nivel de comprensión del trabajo que necesita para solucionar sus problemas relacionados con los entregables del proyecto, interrupciones y cumplimiento ".

El se pone de pie. "Toma tus cosas. Vamos a dar un paseo.

Confundido y molesto, miro mi reloj. Son las 4:17 pm yo también mucho que hacer para perder mucho más tiempo con este chico.

Entonces se fue. Miro por el pasillo, pero él tampoco está allí. yo Mire a Stacy inquisitivamente y señala hacia los ascensores. Corro para alcanzarlo

Él entró en un ascensor que acaba de abrir. Cuando se da vuelta él me abre la puerta. "Probablemente ni siquiera ves cuando trabajas está comprometido con su organización. Y si no puedes verlo, no puedes administrarlo, mucho menos organizarlo, secuenciarlo y tener alguna garantía que tus recursos pueden completarlo ".

Frunzo el ceño, recordando mi último encuentro con Wes y Patty cuando luchó para llegar a la lista de todos nuestros compromisos con la organización Zation. Yo digo: "¿Qué es esto? ¿Algún tipo de prueba de inteligencia?

"Sí, se podría decir eso", responde. "Pero no te preocupes. No eres solo tú. Steve también tiene que pasar su prueba de inteligencia. Y para el caso, Dick, también. Lo sigo a su auto de alquiler azul subcompacto y conducimos cinco minutos. Se dirige a MRP-8, una de nuestras plantas de fabricación. Es enorme, probablemente cuatro veces más grande que mi edificio, pero este está en perfecto estado ción, con algunas obvias renovaciones y complementos recientes.

Un guardia de seguridad de unos cincuenta años nos saluda: "Buenas tardes, Dr.

Reid ¡Cómo me alegro de verte! ¿Como estas? Ha sido un largo tiempo."

Erik le da la mano calurosamente y le responde con un guiño:

Tú otra vez, Dorothy. Estamos aquí para tener una vista panorámica de la planta. piso. ¿Podemos seguir subiendo a la pasarela?

Ella responde con una sonrisa coqueta: "Está cerrado para la mayoría de las personas, pero por usted, creo que podemos hacer una excepción ".

88 • El Proyecto Phoenix

Page 89

Miro a Erik sospechosamente. Supuestamente no podía conseguir el nombre de nadie. bien, y aparentemente recuerda el nombre de algún guardia de seguridad de años pasados. Y nadie mencionó nada sobre un *Dr. Reid*.

Después de subir cinco tramos de escaleras, estamos parados en una pasarela que pasa por alto todo el piso de la planta, parece que continúa durante al menos dos cuadras de la ciudad en todas las direcciones.

"Mira hacia abajo", dice. "Puedes ver los muelles de carga en cada lado del edificio. Las materias primas se traen de este lado, y las aletas los productos lavados dejan al otro. Las órdenes salen de esa impresora allí abajo. Si te quedas aquí el tiempo suficiente, puedes ver todo el WIP, eso es 'trabajo en proceso' o 'inventario' para novatos de plantas, avance hacia el otro lado del piso de la planta, donde se envía a los clientes como finproductos lavados ".

"Durante décadas en esta planta", continúa, "hubo montones de inventotory por todas partes. En muchos lugares, se apilaba tan alto como se podía apilar.
ellos usando esas grandes carretillas elevadoras de allí. En algunos días, no podías
incluso ver el otro lado del edificio. En retrospectiva, ahora sabemos que
WIP es una de las causas principales de los problemas crónicos de vencimiento, la calidad esdemanda, y los expeditores tienen que reorganizar las prioridades todos los días. Es asombroso
que este negocio no se hundió como resultado ".

Hace un gesto amplio con ambos brazos extendidos: "En la década de 1980, esto
Plant fue el beneficiario de tres increíbles fundamentos científicos
movimientos de gestión. Probablemente hayas oído hablar de ellos: la teoría
de restricciones, producción ajustada o el sistema de producción de Toyota, y
Gestión de calidad total. Aunque cada movimiento comenzó en diferentes
En todos los lugares, todos están de acuerdo en una cosa: WIP es el asesino silencioso. Por lo tanto,
Uno de los mecanismos más críticos en el manejo de cualquier planta es
liberación de trabajo y materiales. Sin él, no puedes controlar WIP ".

Señala un escritorio cerca de los muelles de carga más cercanos a nosotros. "Mira eso escritorio por allí?

Asiento, pero también miro mi reloj: 4:45 p. M.

Ajeno a mi impaciencia, dice: "Déjame contarte una historia. Décadas atrás, solía haber un tipo llamado Mark. Él era el supervisor de eso primer centro de trabajo, justo al lado de ese escritorio. Esos bastidores sostienen el carpetas para trabajos entrantes. ¿No es sorprendente que esas carpetas se vean exactamente como lo hicieron entonces?

"De todos modos", continúa, "un día veo a Mark recogiendo una carpeta para

Capítulo 7 • 89

Página 90

Empieza un trabajo. Le pregunto: "¿Sobre qué base elegiste ese trabajo, versus ¿alguno de los otros?

¿Y sabes lo que me dice? Él dice: 'Es un trabajo que requiere esto centro de trabajo primero. Y estamos abiertos. "

Sacude la cabeza con incredulidad. "Apenas podía creerlo. Yo le digo, 'Su estación es solo la primera de veinte operaciones. No factorizas el disponibilidad de cualquiera de las otras diecinueve estaciones en su decisión? Y él responde: 'Bueno, no. Así lo he hecho durante veinte años. "

Él ríe. "Supongo que le parece una forma razonable de elegir qué trabajo realizar. Mantiene la primera estación ocupada, y es similar a la programación de primero en entrar, primero en salir. Pero claro, ahora todos lo saben que no liberas trabajo basado en la disponibilidad de la primera estación. En cambio, debería basarse en el ritmo de la rapidez con la que se cuela el cuello de botella. el recurso puede consumir el trabajo ".

Solo lo miro sin comprender.

Él continúa: "Debido a cómo Mark estaba lanzando trabajo, inventario seguimos amontonándonos frente a nuestro cuello de botella, y los trabajos nunca terminaron a tiempo. Todos los días fueron una emergencia. Durante años, fuimos galardonados con Mejor Cliente del año de nuestra empresa de envío de carga aérea, porque Estábamos sobrepesando miles de libras de productos terminados para enojarnos clientes casi todas las semanas ".

Hace una pausa y luego dice enfáticamente: "Eliyahu M. Goldratt, quien creó la teoría de las restricciones, nos mostró cómo cualquier mejora hecho en *cualquier lugar además del cuello de botella* es una ilusión. Asombroso, pero ¡cierto! Cualquier mejora realizada después del cuello de botella es inútil, porque siempre permanecerá hambriento, esperando el trabajo del cuello de botella. Y cualquier mejora realizada antes del cuello de botella simplemente da como resultado más inventario acumulado en el cuello de botella ".

Él continúa: "En nuestro caso, nuestro cuello de botella era un horno de tratamiento térmico, al igual que en la novela de Goldratt, *The Goal*. También tuvimos cabinas de pintura que luego se convirtió en restricciones también. Para cuando paralizamos el lanzamiento de todos los trabajos nuevos, ni siquiera se podían ver los centros de trabajo de cuello de botella porque estaban rodeados de enormes montones de inventario. Incluso desde arriba ¡aquí!"

A pesar de mí mismo, me río con él. Es obvio en retrospectiva, pero puedo imagina eso para Mark, era todo menos obvio. "Mira, gracias por el leccion de historia. Pero ya aprendí la mayor parte de esto en la escuela de negocios. yo

90 • El Proyecto Phoenix

Page 91

no veo cómo esto podría ser relevante para administrar las operaciones de TI. No es como manejar una fábrica ".

"Oh, ¿en serio?", Se vuelve hacia mí, frunciendo el ceño intensamente. "Déjame adivinar. Eres voy a decir que TI es puro trabajo de conocimiento, y por lo tanto, todos sus el trabajo es como el de un artesano. Por lo tanto, no hay lugar para la estandarización. ción, procedimientos de trabajo documentados y todo ese rigor y fallas disciplina "que afirmabas tener tan cerca y querida".

Arrugo la frente. No puedo entender si está tratando de convencerme de algo que yo Ya creo o trato de hacerme aceptar una conclusión absurda.

"Si crees que las operaciones de TI no tienen nada que aprender de Plant

Operaciones, te equivocas. Muy mal ", dice. "Su trabajo como vicepresidente de TI Las operaciones son para garantizar el flujo rápido, predecible e ininterrumpido de trabajo planificado que brinda valor al negocio al tiempo que minimiza el impacto e interrupción del trabajo no planificado, por lo que puede proporcionar estabilidad, servicio de TI predecible y seguro ".

Al escucharlo, me pregunto si debería escribir esto.

El me estudia de cerca. "Bueno, puedo ver que no estamos listos para tener esta discusión Hasta que obtenga una mejor comprensión de lo que es el trabajo, cualquier conversación que tengamos sobre el trabajo de control se perderá totalmente en tú. Sería como hablar de acrobacias con alguien que no creer en la gravedad todavía.

"Tenga la seguridad, sin embargo", dice, señalando el escritorio de liberación de trabajo, "en Para llegar a donde quiere ir, con el tiempo que *va a* necesitar figura para saber cuál es tu equivalente a ese escritorio. Debes descubrir cómo controlar el lanzamiento del trabajo en las operaciones de TI y, lo que es más importante, asegúrese de que sus recursos más limitados solo hagan el trabajo eso sirve al objetivo de todo el sistema, no solo un silo.

"Una vez que descubras esto, joven Bill, estarás bien en tu camino hacia la comprensión de las tres formas ", dice. "La primera forma nos ayuda a comprender cómo crear un flujo rápido de trabajo a medida que avanza Desarrollo en operaciones de TI, porque eso es lo que hay entre el negocio ness y el cliente. La segunda forma nos muestra cómo acortar y amplificar los bucles de retroalimentación, para que podamos corregir la calidad en la fuente y evitar rehacer. Y la Tercera Vía nos muestra cómo crear una cultura que si-Al mismo tiempo fomenta la experimentación, el aprendizaje del fracaso y entender que la repetición y la práctica son los requisitos previos para dominar ".

Aunque ahora suena extraño como el Maestro Shifu en la película *Kung*

Capítulo 7 • 91

Página 92

Fu Panda , estoy escuchando atentamente. La necesidad de rigor y disciplina, y constantemente practicar y perfeccionar nuestras habilidades son lecciones importantes que he guardado conmigo de los marines. La vida de mis hombres dependía de ello. allí, y mi trabajo depende de eso aquí. Crear esa previsibilidad es lo que más intento inculcar en mi grupo de Operaciones de TI.

Erik me da un trozo de papel con un número de teléfono. "Recuerda,

Hay cuatro tipos de trabajo. Has nombrado el trabajo de proyecto empresarial como uno. Cuando tengas a los otros tres, llámame.

Saca las llaves del auto de su bolsillo y pregunta: "¿Quieres un ¿volver a su oficina?

Son las 5:10 pm cuando finalmente regreso a mi cubículo. Regreso a mi

Clunker portátil para responder a correos electrónicos. Pero no me puedo concentrar.

La última hora con Erik fue como estar en un extraño universo paralelo.

O como ser forzado a ver una película psicodélica hecha en una droga bruma inducida.

¿Qué quiso decir Erik de que había cuatro categorías de trabajo?

Pienso en mi reunión con Wes y Patty. Wes mencionó que

tener una lista separada para proyectos de infraestructura de TI y proyectos empresariales.

¿Son los proyectos de infraestructura otro tipo de trabajo?

Mientras reflexiono sobre esto, aparece una ventana de notificación por correo electrónico en mi pantalla, indicando otro correo electrónico esperando una respuesta.

¿Son los correos electrónicos otro tipo de trabajo?

Lo dudo. En la planta, Erik hizo un gesto hacia todo el piso de la planta. Cuando

mencionó "trabajo", parecía decirlo a nivel organizacional no al nivel de un contribuyente o gerente individual.

Lo pienso un poco más. Luego sacudo la cabeza y rápidamente envío un correo electrónico Steve, haciéndoles saber que me conecté con Erik. Estoy seguro de que un dentro de una década, les contaré a mis amigos sobre mi breve encuentro con el loco loco en el piso de la planta de fabricación.

Necesito moverme. Paige se molestará mucho si regreso a casa tarde un viernes por la noche. Cuando desacople el portátil de la estación de acoplamiento Además, una alarma increíblemente fuerte perfora el aire.

"¡Mierda!", Grito, dándome cuenta de que el sonido proviene de mi regazo. parte superior. Toqueteando, intento bajar el volumen, apagarlo, pero nada ... ing hace que el sonido se detenga.

92 • El Proyecto Phoenix

Página 93

Frenéticamente, doy la vuelta al portátil e intento sacar la batería, pero la cinta lo mantiene unido. Agarro un abrecartas, finalmente logro recorta la cinta y saca la batería.

La computadora portátil finalmente se queda en silencio.

Page 94

CAPÍTULO 8

• Lunes 8 de septiembre

Pasé todo el fin de semana trabajando en una presentación de diapositivas de PowerPoint para mi reunión con Steve esta mañana. A pesar de todo ese trabajo, desearía haber hecho Más para preparar.

Me obligo a relajarme, visualizando tener una vida sana y vigorosa. discusión de negocios con él, saliendo con todo lo que pido. yo sigo recordándome lo importante que es esto para la empresa y mi organización. Todos trabajaron muy duro para prepararse para esto y ahora tienen éxito El fracaso o el fracaso depende de qué tan bien pueda comunicarlo todo a Steve.

Stacy sonríe cuando llego y dice cálidamente: "Entra. Siento que solo podría conseguirte treinta minutos.

Me detengo justo en la puerta, donde Sarah está sentada con Steve en el mesa. Sarah le está contando a Steve: "Hiciste un trabajo increíble al contar la historia". de donde vamos Estos fueron algunos de los analistas más escépticos. alrededor, pero claramente se emocionaron. También les has dado una razón para que hablemos de nuevo cuando Phoenix entre en funcionamiento. También parecen bastante impresionado con la hoja de ruta de Phoenix ".

¿Le están diciendo a los analistas sobre la hoja de ruta de Phoenix? Con tantos características retrasadas para el próximo lanzamiento, cuestiono la sabiduría de haciendo promesas insuficientemente informadas al mercado.

94 • El Provecto Phoenix

Page 95

Steve solo asiente y responde felizmente: "Veamos si cambia su im-Presiones de nosotros. Buen trabajo al programar la llamada. Te veo más tarde hoy para el siguiente."

Sarah me da una sonrisa y dice: "Hola, Bill. Te levantaste temprano hoy, ¿no?

Apretando los dientes, ignoro su comentario. "Buenos días, everyone ". Intentando mostrar interés, digo:" Parece que tuviste un buen llamada."

Sarah sonríe aún más ampliamente. "Sí, están realmente entusiasmados con nuestra

visión y acuerdo de que va a ser un verdadero cambio de juego para nosotros. Esto es lo que necesitamos para cambiar cómo nos percibe el mercado en general y Mundo financiero."

La miro fijamente, preguntándome si estos informes que damos el mundo exterior podría ser lo que está causando tanta presión en el equipo de Chris para lanzar funciones tan prematuramente.

Tomo asiento frente a Steve. No puedo darle la espalda a Sarah, pero hago lo mejor que puedo

No quiero darle a Steve mis folletos hasta que Sarah salga de la habitación, pero ella continúa hablando con Steve, relatando su reunión y cómo para cambiar la pista de conversación para su próxima llamada de analista.

Mientras hablan, todo lo que puedo pensar es en cómo está comiendo mi tiempo con Steve

Once minutos después, Steve se ríe de una broma de Sarah, y ella ... Finalmente abandona la oficina y cierra la puerta detrás de ella. Steve se vuelve hacia mí y dice: "Perdón por ir, nuestra próxima sesión informativa para analistas de Phoenix está en veinte minutos. ¿Así que, en qué piensas?"

"Me has impresionado desde el principio que necesito ayudo a maximizar la probabilidad de éxito del lanzamiento de Phoenix ", empiezo. "En base a mis observaciones de la semana pasada, estamos en peligro" demasiado delgado, hasta el punto de que creo que Phoenix está en peligro considerable.

"He hecho que mi personal establezca cuáles son nuestros niveles de demanda y capacidad verdaderamente lo son ", continúo. "Hemos comenzado a inventariar todo lo que estamos siendo pidió hacer, independientemente de cuán grande o pequeño. Según el análisis hasta ahora, Para mí está claro que la demanda de trabajo de TI supera con creces nuestra capacidad de entregar. Les he pedido que hagan más visible cuál es la línea de trabajo parece, para que podamos tomar decisiones más informadas sobre quién debería estar trabajando en qué y cuándo ".

Capítulo 8 • 95

Page 96

Con tanta gravedad como puedo reunir, digo: "Una cosa está muy clara, aunque. Definitivamente no tenemos suficiente personal. No hay forma de que podamos hígado todo lo que hemos prometido. O necesitamos cortar el proyecto lista, o tenemos que reunir personal ".

Intentando replicar el argumento razonado y lógico que he gastado todo ensayando los fines de semana, continúo: "El otro gran problema es que tenemos demasiados proyectos diferentes que compiten por nuestra atención. Has estado consistente y claro que Phoenix es lo más importante, pero no podemos parecen mantener recursos dedicados a ello. Por ejemplo, el jueves pasado, entre La auditoría final nos entregó un conjunto de hallazgos que debemos investigar y ... reunir una carta de respuesta en una semana. Hacerlo impactará a Phoenix ".

He estado observando a Steve mientras hablaba, y hasta ahora, él se ha mantenido expreso. Sionless. Lo miro con calma y le pregunto: "¿Qué me gustaría sacar de nuestro reunión es una comprensión de la prioridad relativa de Phoenix versus los resultados de la auditoría y hablar sobre la cantidad de proyectos y cómo dotarlos adecuadamente de personal ".

En mi opinión, he hecho un buen trabajo de ser competente y pasivo. gerente sionado que está luchando desapasionadamente para decidir cómo servir al negocio, sin hacer juicios morales.

Steve responde con voz exasperada: "¿Qué clase de mierda prioritaria? pregunta de zation es esto? Si fuera a mi tablero y les dijera que necesito para hacer ventas o marketing, y les pregunté cuál de ellos debería hacer, me reirían fuera de la habitación. Necesito hacer ambas cosas, como tú necesitas para hacer las dos cosas! La vida es dura. Phoenix es la principal prioridad de la compañía, pero eso

no significa que pueda retener al rehén de auditoría SOX-404 ".

Cuento hasta tres antes de decir: "Obviamente, no estoy siendo claro. Ambos

Phoenix y el proyecto de cumplimiento comparten ciertos recursos clave, como

como Brent. El proyecto de cumplimiento *solo* ataría a estas personas por un

año, pero los necesitamos enfocados en Phoenix. Además de eso, nuestra infra
la estructura es tan frágil que tenemos fallas diarias, que a menudo requieren

estos mismos recursos para restaurar las operaciones normales. Si una interrupción similar a

el fracaso de la ejecución de la nómina ocurrió hoy, probablemente tendríamos que sacar a Brent

tanto el Fénix como el cumplimiento trabajan para descubrir qué salió mal ".

Lo miro de frente y digo: "Hemos analizado diferentes recursos opciones, incluida la contratación y el traslado de personas, pero ninguna de ellas tendrá cualquier efecto lo suficientemente rápido como para marcar la diferencia. Si Phoenix es realmente La máxima prioridad es que debemos suspender parte del trabajo de cumplimiento".

96 • El Proyecto Phoenix

Page 97

"Fuera de la cuestión", dice, antes de que pueda terminar. "He visto eso gran cantidad de hallazgos de auditoría, y estaremos en agua muy caliente si no obtenemos esos problemas resueltos ".

Esto definitivamente no va de acuerdo al plan. "Está bien ..." digo lentamente. "Haremos lo mejor que podamos, pero permítanme afirmar que estamos demasiado bajocon personal para hacer un buen trabajo en cualquiera de los dos, y mucho menos en ambos ".

Espero a que él reconozca mi punto. Los segundos pasan antes de que él ... Finalmente asiente.

Al darme cuenta de que esto es probablemente lo mejor que voy a obtener, le indico al primera página del folleto que le di. Yo digo: "Vamos a acercarnos y hablar sobre demanda y capacidad del proyecto. Actualmente estamos apoyando a más de treinta cinco proyectos comerciales a través de la Oficina de Gestión de Proyectos de Kirsten, y en el recuento actual, más de setenta proyectos de pequeñas empresas e Iniciativas internas. Y hay otros por ahí que simplemente no tenemos contado todavía. Con nuestras 143 personas de operaciones de TI, no se está haciendo nada como fue prometido."

Lo señalo a la segunda página del folleto, diciendo: "Como puedas mira, mi equipo y yo hemos presentado una solicitud de seis re fuentes de las que somos más cortos ".

Voy por el final, diciendo: "Mi objetivo es aumentar nuestro rendimiento no volveremos a estar en esta posición, y para obtener tantos de estos proyectos hecho como podemos Me gustaría su aprobación para obtener estas vacantes de inmediato, para que podamos comenzar nuestra búsqueda. Talento como Brent no es fácil de encontrar, y nosotros necesita comenzar más temprano que tarde ".

En mis ensayos, es cuando Steve pasaba el dedo por el figuras, háganme algunas preguntas, y tendríamos una discusión significativa sobre cómo hacer las mejores compensaciones. Tal vez incluso me daría palmaditas en el volver y felicitarme por la calidad de mi análisis.

Pero Steve ni siquiera recoge mis folletos. En cambio, él me mira y dice: "Bill, Phoenix ya tiene un presupuesto superior a \$ 10 millones, y debemos obtenga un flujo de caja positivo pronto. Tienes algunos de los recursos más caros fuentes en toda la empresa. Tienes que usar lo que tienes ".

Él se cruza de brazos y continúa: "El año pasado, tuvimos algunos análisis de TI Los lysts entran y comparan a nuestra compañía con nuestros pares. Ellos dijeron nos dice que estamos gastando mucho más en TI que nuestros competidores.

"Puede pensar que con tres mil empleados, seis más em-Los empleados no harán la diferencia. Pero, créanme, todos los gastos están bajo 98

escrutinio. Si no puedo cerrar la brecha de rentabilidad, tendré que hacer otro despido. Su matemática de agregar otros \$ 2 millones en costos laborales simplemente no funciona ".

Él continúa con una voz más comprensiva. "¿Mi sugerencia para ti? Acude a tus compañeros y presenta tu caso ante ellos. Si su caso es realmente válido, deberían estar dispuestos a transferirle parte de su presupuesto. Pero deja Que quede claro: cualquier aumento en el presupuesto está fuera de discusión. Si algo, puede que tengamos que cortar algunas cabezas en su área ".

Pasé horas jugando el peor de los escenarios durante el fin de semana.

Aparentemente, voy a tener que practicar ser más pesimista.

"Steve, no sé cómo puedo ser más claro sobre esto", digo, siento-Estoy un poco desesperado. "Estas cosas no son mágicas. Todo este trabajo se acumula en nosotros lo hacen personas reales. Compromisos como el trabajo de cumplimiento se hacen sin tener en cuenta lo que ya está en los platos de las personas, como Fénix."

Al darme cuenta de que tengo poco que perder, pero tratando de darle un poco de sentido, Yo digo: "Si realmente te importa cerrar la brecha con la competencia Al tener éxito Phoenix, seguro que no estás actuando así. A mi me parece como si estuvieras siendo engañado para correr al tiroteo tarde, apareciendo con solo un cuchillo.

Esperaba algún tipo de reacción pero él simplemente se recuesta, cruzando sus brazos al frente. "Todos estamos haciendo nuestro mejor esfuerzo. Así que mejor regresa y hacer lo mismo."

En ese momento, la puerta se abre cuando Sarah entra. "Hola, Steve. Perdón por inter-Ruptura, pero tenemos la próxima llamada de analista en dos minutos. ¿Debo llamarnos? Mierda. Miro mi reloj. 9:27.

Incluso me robó mis últimos tres minutos.

Completamente derrotado, finalmente digo: "Está bien, lo tengo. Sigue empujando. lo guardaré has publicado ".

Steve asiente en agradecimiento y luego se vuelve hacia Sarah cuando cierro la puerta antes de ... me molesta Al salir, lanzo la presentación en la que había trabajado fin de semana en la papelera de reciclaje de Stacy.

Trato de evitar el hedor del fracaso mientras camino a la reunión del CAB. soy sigo pensando en cómo voy a darle las malas noticias a Wes y Patty cuando entro en la sala de conferencias que Patty ha acuñado Cambio de sala de coordinación.

98 • El Proyecto Phoenix

Page 99

Todos los pensamientos sobre Steve desaparecen cuando veo lo que hay allí.

Casi todas las áreas de la pared ahora están cubiertas de pizarras blancas. Índice

Las tarjetas cubren casi cada pulgada de las pizarras blancas en dos de las paredes. Sus
no solo una profundidad: en algunos lugares hay ganchos unidos al tablero,

En la mesa de la sala de conferencias hay veinte, tal vez incluso treinta, más montones de cartas.

En el otro extremo de la mesa, dos tipos que trabajan para Patty tienen su

con diez cartas colgando de ellas.

nos respalda, estudiando una tarjeta. Después de un momento, lo graban entre dos otras cartas en frente de ellos.

"Mierda", le digo.

"Tenemos un problema", dice Patty detrás de mí.

"¿No hay suficiente espacio para más pizarras blancas?" Digo, solo medio bromeando.

Antes de que Patty responda, escucho a Wes entrar en la habitación. "¡Mierda!", Dice.

¿De dónde vienen todas estas cartas? ¿Están todos para esta semana?

Me giro para preguntarle: "¿Estás sorprendido? La mayoría de estos provienen de tu grupo."

Mira a todos los tableros y luego a las cartas sobre la mesa.

"Sabía que mis muchachos estaban muy ocupados, pero debe haber un par de cien cambios aquí ".

Patty gira su computadora portátil para mostrarnos la hoja de cálculo que tiene abierto, "Desde el viernes pasado por la tarde, se han presentado 437 cambios-Ted para esta semana.

Wes por una vez está sin palabras. Finalmente sacude la cabeza y dice: "Y ahora se supone que debemos pasar y aprobarlos a todos? Este encuentro solo estaba programado para una hora; necesitaríamos días para revisar todo ¡de estos!"

El me mira. "Eso sí, no estoy diciendo que no deberíamos, pero si vamos a hacer esto todas las semanas ... "

Nuevamente, Wes deja de hablar, abrumado por la tarea que tenemos por delante.

Honestamente, siento lo mismo. Aparentemente, conseguir todo el hombre ...

El envío de los cambios para la semana fue solo el primer paso. Yo no

Esperamos que el proceso se desmorone a medida que vamos más allá de la recolección los datos y realmente se dispusieron a procesar y autorizar los cambios.

Me obligo a decir alegremente: "Este es un gran comienzo. Como la mayoría de las cosas las cosas empeoran antes de mejorar. Tenemos un apoyo entusiasta.

de los gerentes técnicos, así que ahora tenemos que descubrir cómo obtener

Capítulo 8 • 99

Página 100

Estos cambios se analizaron y programaron de forma continua. Ninguna ideas?

Patty es la primera en hablar. "Bueno, nadie dice que tenemos que ser el los que revisan todos los cambios, tal vez podamos eliminar algunos de esto a los delegados ".

Escucho a Wes y Patty intercambiar ideas de un lado a otro antes de decir: "Vamos volver a nuestros objetivos: obtener las manos izquierda y derecha para saber lo que el otro está haciendo, danos un poco de conciencia situacional durante las interrupciones y da auditar alguna evidencia de que estamos abordando el control de cambios.

"Tenemos que centrarnos en los cambios más riesgosos", continúo. "El 80/20 la regla probablemente se aplica aquí: el veinte por ciento de los cambios representan ochenta por centavo del riesgo".

Miro otra vez las pilas de cartas que tenemos enfrente y tomo un par en al azar, buscando algo de inspiración.

Sosteniendo una tarjeta que tiene una gran cara fruncida, le pregunto: "¿Qué es PUCCAR?"

"Esa aplicación sin valor", dice Wes con disgusto, "es las partes ilimitadas Verifique la aplicación de compensación y reconciliación que alguien implementó Hace casi dos décadas. Lo llamamos "fruncido" porque cada vez que lo cambiamos, explota, y nadie sabe cómo solucionarlo. El vendedor salió del negocio. ness durante el boom de las punto com, pero nunca hemos recibido fondos para reemplazarlo ".

Pregunto: "Si sabemos que es tan propenso a estrellarse, ¿por qué necesitamos ¿cambialo?"

Wes dice rápidamente: "Tratamos de no hacerlo. Pero a veces las reglas del negocio cambiar, y también tenemos que mantenerlo parcheado. Se está ejecutando una operación sistema que no necesita mantenimiento, por lo que siempre es incierto ... "

"¡Bueno! Es un cambio arriesgado. ¿Qué otros tipos de cambios se están sub-¿Mitonado como PUCCAR?

Hacemos un montón de casi cincuenta cartas proponiendo cambios al Arco Iris, Saturno y aplicaciones Taser, y también cambios en la red y ciertas contener bases de datos compartidas, lo que podría afectar una porción significativa, o incluso todos, del negocio.

"Incluso mirar esas cartas hace palpitar mi corazón", dice Wes.

"Estos son algunos de los cambios peligrosos que hacemos por aquí".

El tiene razón. Yo digo: "Está bien, marquemos todo esto como" frágil ". Estos son alto riesgo y debe ser autorizado por el CAB. Patty, cambios como este debería estar en la cima de la pila durante nuestras reuniones ".

100 • El Proyecto Phoenix

Page 101

Patty asiente, tomando notas diciendo: "Lo tengo. Estamos predefiniendo alto riesgo categorías de cambio que no solo deben tener solicitudes de cambio enviadas, pero debe tener autorización antes de ser programado e implementado ".

Creamos rápidamente una lista de los diez servicios más frágiles, aplicacionese infraestructura. Cualquier solicitud de cambio que pueda afectar a cualquiera de estos serán marcados inmediatamente para el escrutinio de CAB.

Patty agrega: "Necesitamos crear algunos procedimientos estándar alrededor estos cambios, como cuando queremos que se implementen, y tienen clave recursos no solo conscientes de ellos, sino también en espera, por si acaso las cosas ir mal, incluso los vendedores ".

Ella agrega con una media sonrisa: "Ya sabes, como tener bomberos y Ambulancias alineadas en la pista, listas para rociar espuma de seguridad cuando el avión aterriza en llamas ".

Wes se ríe y agrega con ironía: "Sí, en el caso de PUCCAR, haz que El forense también se abastece de un montón de bolsas para cadáveres. Y una persona de relaciones públicas lista para manejar las llamadas telefónicas enojadas del negocio, diciendo que algunos los tomers eran alérgicos a la espuma que utilizamos ".

Me río. "Sabes, esa es una idea interesante. Dejemos que el negocio Elige la espuma. No hay razón para que toda la responsabilidad descanse sobre nuestros hombros Podemos enviar un correo electrónico a la empresa antes de tiempo y pregunte cuándo sería el mejor momento de implementación. Si podemos darles datos sobre los resultados de cambios anteriores, incluso pueden retirar el cambio".

Patty está escribiendo lejos. "Entendido. Para este tipo de cambios, tendré mi el personal genera algunos informes sobre las tasas de éxito de los cambios y cualquier asociación tiempo de inactividad ciado. Esto ayudará a la empresa a tomar decisiones más informadas. sions alrededor de los cambios ".

Estoy extremadamente satisfecho con la idea de Patty y estoy seguro de que estamos en el camino correcto. "Está bien, eso todavía deja cuatrocientas cartas para ir. Ninguna ideas?

Wes ha estado revisando las tarjetas metódicamente, creando dos grandes pilas de cartas a su lado. Él toma una carta de la pila más grande, "Esto La pila tiene cambios que hacemos todo el tiempo. Como este sobre el impuesto mensual tabla de carga a los sistemas POS. No creo que debamos suspender ninguno de estos cambios.

"Por otro lado, estos cambios son cosas como 'aumentar el Tamaño del grupo de subprocesos del servidor de aplicaciones Java ", instalando el Kumquat

Capítulo 8 • 101

102

revisión de la aplicación del proveedor para resolver el problema de rendimiento "y" restablecer el balanceador de carga del centro de datos de Kentucky a la configuración dúplex predeterminada '.

"¿Qué demonios sé sobre estas cosas?", Dice Wes. "Simplemente no saber lo suficiente sobre el contexto para tener una opinión real. No quiero ser como una gaviota, volando, cagando sobre las personas y luego volando, ¿ya sabes?"

Emocionada, Patty dice: "¡Excelente! Los primeros son los cambios de bajo riesgo. que ITIL llama "cambios estándar". Para los cambios que hemos hecho muchas veces antes exitosamente, solo aprobamos previamente. Todavía necesitan ser enviados, pero se pueden programar sin nosotros ".

Cuando todos asienten, ella continúa: "Eso deja alrededor de doscientos cambios que son cambios de riesgo medio que aún necesitamos ver ".

"Estoy de acuerdo con Wes", respondo. "Para estos, debemos confiar en que el El gerente sabe lo que está haciendo. Pero me gustaría que Patty verificara que las personas han informado adecuadamente a cualquiera que puedan afectar, y han ... diez "está bien para proceder" de todos ellos ".

Pienso por un momento y digo: "Toma la aplicación de tokenización de John.

Antes de que esa solicitud de cambio llegara a nosotros, lo esperaría para obtener el visto bueno de los propietarios de la aplicación y la base de datos, y también el negocio. Si ha hecho eso, eso es lo suficientemente bueno para mí. Veo nuestro papel como asegurarse de que ha salpicado las i y cruzado las t. A este nivel, yo preocuparse más por la integridad del proceso, no tanto por el accambios tuales ".

Patty está escribiendo lejos. "Déjame ver si tengo esto bien: para el 'desordenado cambios intermedios ", estamos decidiendo que el remitente del cambio tiene responsabilidad Habilidad y responsabilidad para consultar y obtener la aprobación de las personas ple potencialmente afectado. Una vez que hacen eso, envían su cambio tarjeta para que la revisemos y aprobemos para la programación ".

Sonrío y digo: "Sí. ¿Trabajas para ti, Wes?

Por fin, dice: "Creo que funcionará. Vamos a intentarlo.

"Bien", le digo. Luego le digo a Patty: "Puedes ayudar a asegurar el cambio ¿los solicitantes realmente están haciendo todo el trabajo de antemano?

Patty sonríe y dice: "Con mucho gusto".

Levanta la vista hacia el tablero y golpea la mesa con un bolígrafo mientras piensa. Ella dice: "Hoy es lunes. Ya dijimos que los cambios de hoy son autorizado para la implementación. Propongo ampliar el período de amnistía. hasta mañana, y reunir una reunión completa de CAB para el miércoles,

102 • El Proyecto Phoenix

Page 103

con la intención de programar el resto de los cambios. Eso debería dar todos tiempo suficiente para prepararse ".

Miro a Wes. Él dice: "Esto es bueno, pero ya estoy pensando en la próxima semana. Deberíamos decirle a todos que mantengan las solicitudes de cambio comp ing, y establezcamos las reuniones semanales de CAB a partir del viernes decimonoveno."

Patty se ve tan contenta como yo de que Wes esté planeando con anticipación lo siguiente.

semana baja, en lugar de agarrar. Ella dice: "Voy a enviar instrucciones a todos en las próximas dos horas ".

Después de que termina de escribir, agrega: "Una última cosa. Solo quiero Señale que estamos atando a dos personas, así como a mí mismo, dirigiendo esto proceso manual. Es muy laborioso. Eventualmente, vamos a tener pensar en alguna forma de automatizar esto ".

Asiento con la cabeza. "Sin duda, esto no es sostenible en su forma actual. Pero hagamos un par de reuniones de CAB en nuestro haber y establezcamos qué En realidad las reglas son. Te prometo que volveremos a visitar esto.

La reunión termina y todos nos vamos sonriendo. Esa es la primera vez para mi equipo.

Capítulo 8 • 103

Página 104

CAPÍTULO 9

• Martes 9 de septiembre

Estoy en la reunión de presupuesto más despiadada a la que he asistido. Dick se sienta en el detrás de la sala, escuchando atentamente y ocasionalmente oficiando. Nosotros todos le aplazan, ya que creará el primer corte del plan anual. Sarah se sienta a su lado, tocando su iPhone.

Finalmente levanto el teléfono. Debe ser una verdadera emergencia. Ha sido vibrando casi sin parar durante el último minuto.

Leí, "Incidente del 1 de septiembre: sistemas de procesamiento de tarjetas de crédito caídos. Todos tiendas impactadas ".

Santo cielo.

Sé que tengo que abandonar esta reunión, a pesar de saber que todos

Trataré de robar mi presupuesto. Me levanto, luchando con la gran computadora portátil,

tratando de evitar que se caigan más piezas. Casi lo hago cuando

Sarah dice: "¿Otro problema, Bill?"

Hago una mueca "Nada que no podamos manejar".

En realidad, cualquier corte de Sev 1 califica automáticamente como un gran problema Lem, pero no quiero darle ninguna munición.

Cuando llego al NOC, tomo el asiento al lado de Patty, quien es coordenando la llamada. "Todos, Bill se nos unió. Para alcanzarte, Hemos confirmado que los sistemas de entrada de pedidos están caídos y

104 • El Proyecto Phoenix

Page 105

han declarado un incidente Sev 1. Solo estábamos tratando de establecer qué cambiado "

Ella hace una pausa, mirándome. "Y no estoy seguro de que realmente lo sepamos".

Les pido a todos: "Patty hizo una pregunta bastante simple. Y qué

¿Se hicieron todos los cambios hoy que podrían haber llevado a esta interrupción?

Hay un silencio incómodo que se extiende a medida que la gente mira hacia abajo o mirar alrededor el uno al otro con recelo. Todos están evitando contacto visual.

Estoy a punto de decir algo cuando escucho: "Este es Chris. Le dije a Patty esto antes, y les digo nuevamente, ninguno de mis desarrolladores cambió cualquier cosa Así que bórranos de tu lista de resultados. Probablemente fue un dato cambio de base ".

Alguien al final de la mesa dice enojado: "¿Qué? No hicimos cualquier cambio, bueno, no en nada que pueda haber afectado el pedido sistemas de entrada. ¿Estás seguro de que no se fue un parche del sistema operativo? ¿Nuevamente incorrecto?"

Alguien dos asientos más adelante se sienta y dice acaloradamente: "Absolutamente no. No tenemos actualizaciones programadas para atacar esos sistemas por unotras tres semanas Apostaría cincuenta dólares que fue un cambio de red: su los cambios siempre están causando problemas ".

Poniendo ambas manos sobre sus ojos, Wes grita: "Por el amor de Dios, chicos!

Pareciendo exasperado y resignado, le dice a alguien al otro lado del mesa, "¿También necesitas defender tu honor? Todos podrían tener un turno."

Efectivamente, el líder de redes a través de la mesa de él tiene levantando ambas manos, luciendo herido y afligido. "Sabes, realmente no es justo que las redes siguen siendo culpadas por interrupciones. No tuvimos ninguna cambios programados para hoy ".

"Pruébelo", desafía el administrador de la base de datos.

El cable de red se vuelve rojo brillante y su voz se rompe. "Esto es ¡mierda! Me estás pidiendo que demuestre que no hicimos nada. Cómo ¿Qué demonios demuestras que es negativo? Además, supongo que el problema es malo cambio de cortafuegos. La mayoría de los cortes en las últimas semanas fueron causado por uno de ellos ".

Sé que probablemente debería poner fin a esta locura. En cambio, forzo para recostarme en mi silla y seguir observando, con una mano cubriendo

Capítulo 9 • 105

Page 106

mi boca para ocultar mi ceño fruncido y evitar que diga algo sarpullido

Patty se ve exasperada y se vuelve hacia mí. "Nadie del equipo de John está presente en la llamada. Su equipo maneja todos los cambios del firewall. Permítame trata de localizarlo ".

Escucho los sonidos de fuertes golpes en un teclado desde el altavoz. teléfono, y luego una voz dice: "Umm, ¿alguien puede probarlo ahora?"

Hay sonidos de varias personas escribiendo en teclados de computadoras portátiles, como intentan acceder a los sistemas de entrada de pedidos.

"¡Espera!", Digo en voz alta, saltando a medio camino de mi silla, señalando

El altavoz. "¿Quién acaba de decir eso?"

Un silencio incómodo se alarga.

"Soy yo, Brent".

Oh hombre.

Me obligo a sentarme de nuevo y respirar profundamente. "Brent, gracias por la iniciativa, pero, en un incidente de Sev 1, necesitamos anunciar y discuta cualquier acción antes de tomarlas. Lo ultimo que queremos hacer es empeorar las cosas y complicar el establecimiento de la causa raíz ...

Antes de que pueda terminar, alguien en el otro extremo de la mesa interrumpe detrás de su computadora portátil, "Hey, los sistemas están de nuevo en funcionamiento. Buen trabajo, Brent.

Oh vamos.

Aprieto los labios con frustración.

Aparentemente, incluso las turbas indisciplinadas también pueden tener suerte.

"Patty, termina esto", le digo. "Necesito verte a ti y a Wes en tu oficina

inmediatamente. Me pongo de pie y me voy.

Permanezco de pie en la oficina de Patty hasta que tenga a ambos ción "Dejame ser claro. Para los incidentes del Sev 1, no podemos volar por el asiento de nuestros pantalones. Patty, de ahora en adelante, como la persona que lidera un Sev 1 incident call, necesito que comience la llamada presentando una línea de tiempo de todos los datos relevantes eventos, especialmente cambios.

"Te hago responsable de tener esa información cerca demano, lo que debería ser fácil ya que también controlas el proceso de cambio. Esa información proviene de usted, no todos los yahoos en la conferencia llamada. ¿Está claro?"

Patty me mira, obviamente frustrada. Resisto el impulso de suavizar mis palabras. Sé que ella ha estado trabajando duro, y he estado acumulando incluso más sobre ella últimamente.

106 • El Proyecto Phoenix

Page 107

"Sí, totalmente claro", dice cansada. "Trabajaré en documentar eso proceso y lo instituirá tan rápido como pueda ".

"No es lo suficientemente bueno", le digo. "Quiero que realices llamadas de incidentes de práctica y simulacros de incendio cada dos semanas. Necesitamos que todos se acostumbren a resolver problemas de manera metódica y tener la línea de tiempo disponible antes entramos en esa reunión. Si no podemos hacer esto durante un ejercicio preestablecido,

¿Cómo podemos esperar que la gente lo haga durante una emergencia?

Al ver la expresión desanimada en su rostro, puse mi mano sobre ella hombro. "Mira, aprecio todo el trabajo que estás haciendo últimamente. Es importante Tant trabajo, y no sé qué haríamos sin ti.

A continuación, me dirijo a Wes. "Impresiona a Brent inmediatamente que durante emergencias, todos deben discutir los cambios en los que están pensando, dejar solo los que realmente implementan. No puedo demostrarlo, pero supongo Brent causó el apagón, y cuando se dio cuenta, deshizo el cambio.

Wes está a punto de responder, pero lo interrumpí.

"Pon fin a esto", le digo con fuerza, señalándolo. "No más uncambios autorizados, y no más cambios no revelados durante las interrupciones. ¿Puedes controlar a tu gente o no?

Wes se ve sorprendido y estudia mi rostro por un momento. "Si lo soy en eso, jefe.

Wes y yo pasamos casi todas las horas del día tarde el martes y temprano Miércoles en la sala de guerra de Phoenix. El despliegue es de solo tres días. lejos. A medida que pasa cada día, peor se ve.

Es un alivio regresar a la sala de coordinación de cambios.

Cuando entro, la mayor parte del CAB está aquí. El desordenado montón de fichas es ido. En cambio, están colgando de una de las pizarras blancas en el pared o bien organizada en la mesa en el frente de la habitación, etiquetada "Cambios pendientes."

"Bienvenido a nuestra reunión de gestión del cambio", comienza Patty. "Como puedes ver en el tablero, todos los cambios estándar han sido programados Uled. Hoy, revisaremos y programaremos todos los riesgos de alto y mediano riesgo. cambios Luego veremos el calendario de cambios para hacer cualquier anuncio necesario justificaciones: no voy a regalar nada en este momento, pero creo que verás algo que requiere nuestra atención ".

Ella recoge la primera pila de cartas. "El primer cambio de alto riesgo es

Capítulo 9 • 107

108

un cortafuegos, enviado por John, programado para el viernes ". Luego lee Las personas que han sido consultadas y firmaron la propuesta cambio.

Ella nos pregunta a Wes y a mí: "Bill y Wes, ¿apruebas que esto vaya? en el tablero como cambio de viernes?

Estoy satisfecho de que haya habido suficientes ojos en esto, así que asiento.

Wes dice: "Lo mismo para mí. Oye, no esta mal. Veintitrés segundos para probar nuestro primer cambio Batimos nuestro mejor tiempo anterior por cincuenta y nueve ¡minutos!"

Hay aplausos dispersos. Patty no decepciona a medida que avanza a través de los ocho cambios restantes de alto riesgo, que toman incluso menos tiempo para esos. Hay más aplausos, mientras uno de su personal publica las tarjetas. a bordo.

Patty recoge la pila de cambios de riesgo medio. "Hubo 147 stan-Dard cambios enviados. Quiero felicitar a todos por seguir el procesar y hablar con las personas que necesitaban ser consultadas. Noventa de esos cambios están listos para ser programados y se han publicado. He los imprimí para que todos los revisen ".

Dirigiéndose a Wes y a mí, ella dice: "Probé el diez por ciento de estos y, en su mayor parte, se ven bien. Seguiré las tendencias de los problemas, solo en caso de que algunos de estos necesiten más escrutinio en el futuro. A menos que haya

son objeciones, creo que hemos terminado con los cambios de riesgo medio. En realidad, hay un problema más urgente que debemos abordar ".

Cuando Wes dice: "No hay objeciones de mi parte", hago un gesto para que Patty proceda. quien simplemente hace un gesto a las tablas.

Creo que veo lo que está mal, pero me quedo callado. Uno de los leads apunta a uno de los cuadros y dice: "¿Cuántos cambios están programados para el viernes?" Bingo.

Patty muestra una pequeña sonrisa y dice: "173."

En el tablero, ahora es muy obvio que casi la mitad de los cambios fueron programado para el viernes. Del resto, la mitad está programada para el jueves. con el resto espolvoreado a principios de semana.

Ella continúa: "No estoy sugiriendo que 173 cambios ocurran en El viernes es malo, pero me preocupan las colisiones de cambio y los recursos. conflictos de disponibilidad El viernes también es el día en que Phoenix se está desplegando.

"Si yo fuera el control del tráfico aéreo", continúa, "diría que el espacio aéreo es peligrosamente hacinamiento. ¿Alguien dispuesto a cambiar sus planes de vuelo?

108 • El Proyecto Phoenix

Page 109

Alguien dice: "Tengo tres que me gustaría hacer hoy, si a nadie le importa. No quiero estar cerca del aeropuerto cuando llegue Phoenix un aterrizaje".

"Sí, bueno, que suerte", murmura Wes. "Algunos de nosotros tenemos que estar aquí en Viernes. Ya puedo ver las llamas saliendo de las alas ...

Otros dos ingenieros solicitan que sus cambios se trasladen antes en el semana. Patty los hace ir al tablero para mover sus tarjetas de cambio, verificar ing que no interferiría con otros cambios ya programados.

Quince minutos después, la distribución de las tarjetas en el cambio El tablero es mucho más parejo. Estoy menos feliz de que todos muevan sus cambia lo más lejos posible del viernes, como las criaturas del bosque huyendo de un incendio forestal.

Ver cómo se mueven las tarjetas de cambio, algo más comienza a molestarme No son solo las imágenes de carnicería y caos alrededor de Phoenix. En cambio, tiene algo que ver con Erik y el Planta MRP-8. Sigo mirando las cartas.

Patty interrumpe mi concentración. "—Bill, eso concluye lo que nosotros necesitaba pasar. Todos los cambios para la semana están aprobados y programado ".

Mientras trato de reorientarme, Wes dice: "Has hecho un gran trabajo organizando esto, Patty. Sabes que fui uno de tus críticos más fuertes. Pero..." Señala al tablero: "Todo esto es simplemente fantástico".

Hay un murmullo de acuerdo, y Patty se sonroja visiblemente. "Gracias.

Todavía estamos en nuestra primera semana de tener un proceso de cambio real, y esto es
La participación más amplia que hemos tenido. Pero antes de comenzar a acariciar
nosotros en la parte de atrás, ¿qué tal si llegamos a una segunda semana, de acuerdo?

Yo digo: "Absolutamente. Gracias por todo el tiempo que inviertes en esto, Empanada. Mantener el buen trabajo."

Cuando termina la reunión, me quedo atrás, mirando el cambio tablero.

Varias veces durante esta reunión, algo parpadeó en el borde de mi mente. ¿Fue algo que Erik dijo que descarté antes? ¿Algo relacionado con el trabajo?

El jueves pasado, Wes y Patty hicieron un inventario manual de todos nuestros proyectos. ects, con casi un centenar de proyectos. Fue generado manualmente entrevistando a todos los trabajadores de línea. Esos proyectos ciertamente representan

Dos categorías de trabajo: proyectos empresariales y proyectos internos de TI.

Capítulo 9 • 109

Page 110

Mirando todas las tarjetas de cambio en la pared, me doy cuenta de que estoy mirando-En otra colección de trabajo que una vez más generamos manualmente Ated. Según Patty, son 437 piezas discretas de ... trabajo ... que estamos haciendo esta semana.

Me doy cuenta de que los cambios son la tercera categoría de trabajo.

Cuando la gente de Patty se movió alrededor de las tarjetas de cambio, de viernes a a principios de semana, estaban cambiando nuestro *horario de trabajo* . Cada uno de esos las tarjetas de cambio definieron el trabajo que mi equipo iba a hacer eso día

Claro, cada uno de estos cambios es mucho más pequeño que un proyecto completo, Pero todavía es trabajo. Pero, ¿cuál es la relación entre cambios y proyectos? ects? ¿Son igualmente importantes?

¿Y puede ser que antes de hoy ninguno de estos cambios fue ser rastreado en alguna parte, en algún tipo de sistema? Para esa materia, ¿De dónde vienen todos estos cambios?

Si los cambios son un tipo de trabajo diferente a los proyectos, ¿eso significa que en realidad estamos haciendo más que solo los cien proyectos? Cómo Cuántos de estos cambios son para apoyar uno de los cien proyectos? Si es no apoyando a uno de esos, ¿realmente deberíamos estar trabajando en ello?

Si tuviéramos exactamente la cantidad de recursos para asumir todo nuestro proyecto trabajo, esto significa que podríamos no tener suficientes ciclos para implementar todo ¿estos cambios?

Debo discutir conmigo mismo si estoy al borde de alguna gran perspicacia significativa Erik me preguntó a qué equivale mi organización la mesa de trabajo en el piso de la planta. ¿La gestión del cambio tiene algo que ver con eso?

De repente, me río en voz alta ante la absurda cantidad de preguntas que acabo de me pregunté Me siento como un club de debate de un solo hombre. O que Erik me engañó en hacer una mirada filosófica en el ombligo.

Pensando por un momento, decido que hay valor en saber que Los cambios representan otra categoría de trabajo, pero no sé por qué.

Ahora he identificado tres de las cuatro categorías de trabajo. Por un breve Por el momento, me pregunto cuál es la cuarta categoría de trabajo.

110 • El Proyecto Phoenix

Página 111

CAPÍTULO 10

• jueves 11 de septiembre

A la mañana siguiente, temprano y brillante, estoy de vuelta en la sala de guerra de Phoenix.

Kirsten nos da un resumen de las tareas más críticas del proyecto Phoenix en

El comienzo de cada día. Porque hay mucho en juego, comprometido

las tareas generalmente son reportadas por el gerente responsable como "completadas".

Nadie quiere ponerse del lado malo de Kirsten. O de Steve, para el caso.

Las malas noticias del día provienen de William Mason, Director de

Garantía de calidad, que trabaja para Chris. Aparentemente, todavía están encontrando ... ing el doble de funciones rotas que se están arreglando.

Nunca es una buena señal cuando las piezas se caen del automóvil mientras se mueve por la línea de montaje. No es de extrañar que todos estemos temiendo el despliegue. fecha de ment

Me pregunto cómo podemos mitigar parte de este riesgo cuando escucho Kirsten llama a Brent por tercera vez. Y por tercera vez, Wes es tener que explicar por qué no se hizo algo.

Sarah dice desde el fondo de la sala: "Wes, una vez más estamos recibiendo embotellado por su gente. ¿Hay algunos problemas de personal aquí que ¿Necesitas dirigirte?

Wes se pone rojo brillante y está a punto de responder, cuando rápidamente intercepto Objeto: "Kirsten, ¿cuántas otras tareas se han asignado a Brent?"

Capítulo 10 • 111

112

Kirsten responde rápidamente: "A partir de hoy, hay cinco pendientes Tareas. Tres fueron asignados el miércoles pasado y dos fueron asignados el último. Viernes."

"Está bien, estoy en eso", le digo. "Tan pronto como terminemos aquí, investigaré qué hay pasando Espere un informe de estado para el mediodía de hoy junto con la hora revisada. Líneas para completar. Te avisaré si necesitamos algo.

En mi camino hacia el cubo de Brent en el Edificio 7, me recuerdo que mi El objetivo es observar y tratar de comprender. Después de todo, este tipo ha aparecido en conversación todos los días desde que acepté mi nuevo rol.

Quizás Brent no sea tan inteligente como pensamos. O tal vez él *es* alguna tecnología de Einstein y cualquier intento de encontrar personas con habilidades similares ple fallará. O tal vez está saboteando deliberadamente nuestros intentos de tomar trabajar lejos de él.

Pero Brent parece profesional e inteligente, no muy diferente de muchos ingenieros superiores con los que he trabajado en el pasado.

Cuando me acerco a su escritorio, lo escucho en el teléfono y tecleo en su teclado Está sentado frente a sus cuatro monitores con un auricular encendido, escribiendo algo en una aplicación de terminal.

Permanezco de pie fuera de su cubo, escuchando discretamente.

Él dice: "No, no, no. La base de datos está en funcionamiento. Si lo se

porque está justo frente a mí ... Sí, puedo hacer consultas ... Sí ... Sí ...

No ... te lo digo, tiene que ser el servidor de aplicaciones ... ¿Funciona? Bueno,

déjame ver ... Espera, déjame intentar hacer una sincronización manual. Pruebalo ahora..."

Suena su teléfono celular. "Espera un segundo, tengo otra llamada entrante.

Ahora mismo te vuelvo a llamar."

Escribe algo en una nota adhesiva y lo pone en su cuenta.
o al lado de otras dos notas Post-it. Exasperado, contesta su celular
teléfono, "Sí, Brent aquí ... ¿Qué servicio está fuera de servicio? Has probado
reiniciarlo? Mira, estoy realmente golpeado ahora mismo con Phoenix. Conseguiré
¿volveré a verte más tarde hoy?

Estoy a punto de felicitarlo en silencio cuando lo escucho decir: "Uh-huh ... Ni siquiera sé quién es. ¿El vicepresidente de qué? Ok dejame

Suspiro, tomando asiento en un cubículo vacío para ver el episodio de hoy de A Día en la vida de Brent.

112 • El Proyecto Phoenix

113

Está hablando por teléfono durante otros cinco minutos, colgando solo después de alguna base de datos de producción crítica está de nuevo en funcionamiento.

Aprecio cómo parece que a Brent realmente le importa que todos confíen. Invertir en sistemas de TI puede hacer su trabajo, pero me consterna que cada uno parece estar usándolo como su Geek Squad personal gratuito. En el expensas de Phoenix.

Brent toma una de las notas adhesivas de su monitor y la levanta su teléfono. Sin embargo, antes de que pueda marcar, me levanto y digo: "Hola, Brent".

"¡Agh!", Grita, sobresaltado. "¿Cuanto tiempo has estado ahi?"

"Solo por un par de minutos", digo, poniéndome de lo más amable sonríe, tomando un asiento a su lado. "El tiempo suficiente para verte arreglar dos problemas de la gente Eso es admirable, pero acabo de llegar del diario de Kirsten Phoenix de pie. Hay cinco tareas que te han sido asignadas, que ahora llegan tarde ".

Le muestro las cinco tareas de la reunión de gestión del proyecto. Él dice rápidamente: "Ya estoy medio terminado con todo esto. Solo necesito un par de horas de tiempo de trabajo tranquilo para hacer esto. Haría esto desde casa si Podría, pero la conexión de red es demasiado lenta ".

"¿Quién te ha estado llamando y qué quieren?", Pregunto, frunciendo el ceño.

"Por lo general, otras personas de TI tienen problemas para solucionar cosa ", responde, rodando los ojos. "Cuando algo cae, estoy appaternalmente, la única persona que sabe dónde buscar ".

"Pensé que Wes contrató a un grupo de personas para hacerse cargo de algunos de estos calations de usted.

Brent vuelve a poner los ojos en blanco. "Esa fue la idea. Pero la mayoría tenía otros re esponsibilidades y nunca estuvieron disponibles cuando las necesitábamos. Otros fueron soltar durante las reducciones porque no estaban lo suficientemente ocupados. Créeme. Esa no fue una gran pérdida. Terminé manejando la mayoría de esos problemas de todos modos ".

"¿Cuántas llamadas recibes cada día? ¿Estás registrando estas llamadas? en cualquier lugar?

"¿Quieres decir, como en nuestro sistema de tickets? No, porque abrir un el ticket para cada una de esas llamadas tomaría más tiempo que solucionar el problema". Brent dice despectivamente. "El número de llamadas depende del día. los la semana pasada ha sido peor de lo normal".

Ahora lo entiendo. Apuesto a que si alguien llamó en este momento y gritó lo suficientemente fuerte

o alguien que dejó caer el nombre lo suficientemente aterrador, Brent podría ser arrastrado a arreglando el problema de otra persona durante horas y horas.

Capítulo 10 • 113

114

"Intentaste rechazar a la última persona que llamó. Lo que te hizo decide resolver el problema, en lugar de decirles que vayan a la arena? ", pregunto.

Él responde: "Ella me dijo que el vicepresidente de logística estaba gritando que no se creaban pedidos de reabastecimiento, y eso si no se obtenía arreglado de inmediato, nuestras tiendas corrían el riesgo de quedarse sin existencias productos No quería ser la persona que estaba siendo llamada para solteros permitiendo a mano que se agoten las existencias en las tiendas ".

Aprieto mis labios. Ejecutivos de la empresa armando a mis ingenieros en hacer su oferta es una mierda total. Pero poner en peligro a Phoenix es por encima de su grado salarial.

Poniéndome de pie, digo: "Está bien, de ahora en adelante, solo estás trabajando en Fénix. Steve Masters ha dicho que esta es la máxima prioridad de todos. Ahora más que nunca, el proyecto te necesita. Espero que rechaces cualquier tarea que alguien intenta asignarte ".

Brent parece al mismo tiempo aliviado y preocupado. Tal vez es pensando en ese vicepresidente de logística.

Añado: "Si alguien se pone en contacto con usted acerca de algo además de Phoenix, envíe ellos a Wes. Deja que se ocupe de todos los imbéciles.

Él dice con escepticismo: "Mira, aprecio esto, pero realmente no creo Esto va a funcionar a largo plazo. Nuestros muchachos por aquí simplemente no parece estar al día con el funcionamiento de todos nuestros sistemas. Al final, mantienen viniendo a mí ".

"Bueno, van a tener que aprender. Cuando llamen, envíelos a Wes Si alguien tiene un problema con eso, entonces envíelo a mí. De hecho, poner un mensaje de vacaciones en su correo electrónico, diciendo que no está respondiendo a cualquier cosa que no sea Phoenix y en su lugar contactar ...

A mi pedido, Brent dice con una pequeña sonrisa: "Wes".

"¿Ver? Ya te estás acostumbrando. Sonrío a cambio.

Le señalo el teléfono de su escritorio: "Haz lo que sea necesario para quebrar a la gente La costumbre de ir directamente a ti. Tienes mi permiso para apagar el timbre de su teléfono y cambie el saludo de su correo de voz para decir que no disponible y contactar a Wes en su lugar. Lo que sea necesario."

Al darme cuenta de que estoy distrayendo a Brent de Phoenix con solo estar de pie aquí, digo rápidamente, "No, haré que mi asistente Ellen cambie tu vozsaludo de correo para ti ".

Brent vuelve a sonreír y dice: "No, no, no. Yo puedo hacer eso. Gracias por la oferta, sin embargo.

114 • El Proyecto Phoenix

115 de 1189.

Escribo mi número de teléfono celular en una nota adhesiva y se lo entrego, "Ellen lo hará. Te necesitamos en esas tareas de Phoenix. Llama si lo necesitas cualquier cosa de mí ".

Cuando asiente, empiezo a regresar al Edificio 9, pero luego giro alrededor para preguntar: "¿Oye, dejame comprarte una cerveza la semana que viene?"

Él está de acuerdo, su expresión se ilumina.

Cuando salgo del edificio, inmediatamente llamo a Patty. Cuando ella contesta, yo diga: "Agarra a Wes y reúnete conmigo fuera de la sala de guerra de Phoenix. Necesitamos que cambiar la forma en que gestionamos las escaladas a Brent. Ahora mismo."

Todos nos sentamos en la sala de conferencias al otro lado del pasillo del Sala de guerra de Phoenix.

"¿Cómo te fue con Brent?", Pregunta Wes.

Cuando le digo que Brent no pudo trabajar en Phoenix porque de todo el trabajo de reparación, él palidece. "Ha estado en todas estas emergencias reuniones! ¿Cómo puede pensar que algo es más importante que ¡Fénix!"

Yo digo: "Buena pregunta. ¿Por qué Brent dejaría a Phoenix para trabajar? ¿algo más?"

La bravuconería de Wes desaparece por un par de momentos. "Probablemente porque alguien como yo le estaba gritando, diciéndole que absolutamente necesitaba Su ayuda para hacer mi tarea más importante. Y probablemente sea cierto: para Demasiadas cosas, Brent parece ser el único que sabe cómo en realidad funcionan ".

"Si fuera yo, trataría de justificarlo diciendo que solo tomaría un un par de minutos ... ", dice Patty. "Lo que podría ser cierto, pero es como la muerte por mil cortes ".

"Se supone que los procesos protegen a las personas. Necesitamos descubrir cómo para proteger a Brent —le digo. Luego describo cómo ya le dije a Brent que enviara todos queriendo algo para Wes.

"¿Qué? ¿Quieres que administre todo su tiempo? No tengo tiempo ¡ser la secretaria de Brent o ser una especie de ayudante! ", grita.

"Bien, ¿qué hay en tu plato que sea más importante que asegurarte ¿Sus recursos están haciendo un trabajo crítico de Phoenix? ", pregunto.

Wes me mira de nuevo por varios momentos y luego se ríe.

"Está bien, me tienes. Mira, Brent es un tipo inteligente. Pero también es uno de los

Capítulo 10 • 115

116

las peores personas que he conocido escribiendo algo. Déjame decirte un historia real de lo imposible que será esto: hace varios meses, pasaron tres horas en un corte de Sev 1, y nos inclinamos hacia atrás no escalar a Brent. Pero eventualmente, llegamos a un punto donde estábamos solo por ideas, y empezábamos a empeorar las cosas. Entonces, ponemos Brent sobre el problema.

Sacude la cabeza, recordando el recuerdo, "Se sentó a la llavebordo, y es como si hubiera entrado en este trance. Diez minutos después, el problema Lem es fijo. Todos están contentos y aliviados de que el sistema haya regresado arriba. Pero entonces alguien preguntó: '¿Cómo lo hiciste?' Y lo juro por Dios Brent solo lo miró sin comprender y dijo: 'No tengo idea. yo solo lo hizo.' "

Wes golpea la mesa y dice: "Y *ese* es el problema con Brent. ¿Cómo diablos documentas eso? 'Cierra los ojos y entra en un trance'?"

Patty se ríe, aparentemente recordando la historia. Ella dice: "No estoy sugiriendo gesticulando Brent está haciendo esto deliberadamente, pero me pregunto si Brent ve todo su conocimiento como una especie de poder. Quizás alguna parte de él es

reacio a renunciar a eso. Lo pone en esta posición donde es vir-Realmente imposible de reemplazar.

"Tal vez. Quizás no ", le digo. Sin embargo, te diré lo que sé. Cada momento en que dejamos que Brent arregle algo que ninguno de nosotros puede replicar, Brent se vuelve un poco más inteligente y todo el sistema se vuelve más tonto. Tenemos que poner Un final para eso.

"Tal vez creamos un grupo de recursos de ingenieros de nivel 3 para manejar el escalaciones, pero mantén a Brent fuera de ese grupo. El nivel 3 respondería capaz de resolver todos los incidentes hasta el cierre, y serían las únicas personas quién puede acceder a Brent, con una condición.

"Si quieren hablar con Brent, primero deben buscar a Wes o mi amigo. proval ", le digo. "Serían responsables de documentar lo que aprendieron, y a Brent nunca se le permitiría trabajar en el mismo problema dos veces. Revisaría cada uno de los problemas semanalmente, y si descubro que Brent trabajó problema dos veces, habrá un infierno para pagar. Tanto para el nivel 3 como para Brent.

Añado: "Según la historia de Wes, ni siquiera deberíamos dejar que Brent toque el teclado. Se le permite decirle a la gente qué escribir y hacer surf con los hombros, pero bajo ninguna condición le permitiremos hacer algo que no podamos documento posterior. ¿Está claro?"

116 • El Proyecto Phoenix

Página 117

"Eso es genial", dice Patty. "Al final de cada incidente, tendremos uno Más artículo en nuestra base de conocimientos sobre cómo solucionar un problema peludo y un creciente grupo de personas que pueden ejecutar la solución ".

Wes no parece completamente convencido, pero finalmente se ríe. "YO Me gusta también. Lo trataremos como Hannibal Lecter; cuando lo necesitemos, lo haremos ponlo en una camisa de fuerza, átalo a una silla de ruedas y llévalo afuera ".

Me río.

Patty agrega: "Para evitar otra escalada de Brent, debemos registrar cada pulsación de tecla y grabar la sesión de terminal. Tal vez incluso tener a alguien seguirlo con una cámara de video y activar el registro de auditoría para que podamos sé exactamente lo que cambió ".

Me gusta, aunque suena un poco extremo. Sin embargo, sospecho que tomará medidas extremas para sacarnos de esta situación.

Me aventuro, "Tal vez le quitamos su acceso a la producción, así que el único La forma en que se puede hacer el trabajo es diciéndole a los niveles 3 qué hacer ".

Wes se ríe. "Podría renunciar si lo hiciéramos de inmediato".

"Entonces, ¿a quién tenemos disponible para poner en este recurso de nivel 3? ¿piscina?

El duda. "Bueno, tenemos las dos contrataciones que hicimos hace un año que estaban destinados a ayudar a apuntalar a Brent. Uno está trabajando en la creación del servidor construir estándares, pero podemos sacarla de eso temporalmente. Existen otros dos ingenieros que identificamos para el entrenamiento cruzado hace años, pero nunca tuvimos tiempo de seguir adelante. Entonces, son tres personas ".

"Definiré los nuevos procedimientos Brent", dice Patty. "Me gusta cerrar todas las access a él a través de usted y Wes. Pero, ¿cómo vamos a desalentar a las personas? que ese vicepresidente de logística va directamente a Brent?

Respondo de inmediato: "Recopilaremos los nombres de las personas que lo hacen, y llamaré a cada uno de sus jefes para decirles que cesen y desistan. Y entonces le haré saber a Steve cómo están interrumpiendo a Phoenix ".

"Está bien, vamos a intentarlo", dice ella. "Sabes, tenemos el" palo " Enfoque cubierto, pero ¿qué pasa con la 'zanahoria'? ¿Cómo podemos motivar a Brent? y los ingenieros para seguir este nuevo proceso?

"Quizás los enviemos a la conferencia o capacitación que deseen.

Chando los ingenieros superiores llegan al nivel de Brent, o aspiran a ser Brent, culeren aprender y compatir lo que fian necho. En cuanto a Brent, ¿que fal ¿Lo hacemos tomar una semana libre, completamente libre de cualquier deber de escalada? Wes sugiere.

Capítulo 10 • 117

118

"Dios mío", continúa Wes, sacudiendo la cabeza. "No creo que Brent Incluso he podido tomarme un día libre sin buscapersonas en unos tres años. Ya sabes, se echará a llorar cuando le ofrezcamos eso.

"Hazlo así, chicos", le digo, sonriendo mientras imagino esa escena.

Antes de olvidarlo, agrego: "Wes, quiero una hoja de tiempo de Brent todos los días, y quiero que cada escalada Brent funcione en el sistema de tickets. Nosotros necesita eso documentado para que podamos analizarlo más tarde. Cualquiera que use Brent el tiempo tendrá que justificarme. Si no está justificado, lo escalaré a Steve, y esa persona y su gerente tendrán que explicarle a Steve por qué piensan que su proyecto o tarea es tan importante ".

"Esto es increíble", dice Patty. "Hemos recibido más cambios, incidentes, y procesos de escalada en la última semana que tenemos en la última ¡cinco años!"

"Probablemente sea justo a tiempo", dice Wes, sonando aliviado. Hazme un favor y no le digas a nadie que dije eso. Tengo reputación de proteger."

118 • El Proyecto Phoenix

Page 119

CAPÍTULO 11

• jueves 11 de septiembre

Más tarde ese día durante el almuerzo, maldigo en voz alta. Estaba tratando de usar mi pre pocos minutos no programados durante mi descanso para quedar atrapados en e-correos, pero olvidé que mi computadora portátil no funciona correctamente si la enciendo mientras está encendida La estación de acoplamiento. Es la tercera vez que lo hago esta semana.

Ya estoy comiendo tarde y la mitad de mi almuerzo se habrá ido para el vez que puedo iniciar sesión.

Mirando a mi alrededor, encuentro una nota adhesiva en blanco en mi escritorio y escribo en letras grandes, "NO INSERTE LA COMPUTADORA PORTÁTIL HASTA ENCENDIDO !!!" y ponerlo en la estación de acoplamiento para evitar mi siguiente acto de pérdida de tiempo estupidez.

Estoy sonriendo a mi contramedida cuando Patty me llama a mi celular teléfono. ¿Tienes un minuto para hablar? Estoy viendo algo muy extraño en El calendario de cambios. Necesitas ver esto."

Cuando entro en la sala de conferencias, veo el cambio ahora familiar tarjetas colgadas en la pared. La cesta de la bandeja de entrada está llena de tarjetas y hay más cuidadosamente apilados en montones sobre la mesa. Patty está escudriñando algo su computadora portátil, masticando una uña.

Luciendo exhausta, dice: "Estoy empezando a pensar en todo este cambio El proceso es una pérdida total de tiempo. Organizando todos estos cambios y

Capítulo 11 • 119

120

gestionar toda la comunicación con las partes interesadas está ocupando tres personas tiempo completo. Según lo que estoy viendo ahora, puede ser inútil ".

Verla de repente menospreciando los procesos que ha defendido durante años es realmente alarmante.

"Whoa", le digo, agitando mis manos delante de ella. "Atrápame, porque creo que has hecho un trabajo fantástico y no quiero que nos vayamos volviendo a las viejas costumbres. ¿Qué te ha preocupado tanto?

Ella señala las cajas de cambio de lunes y martes. "Al final de cada día, mi gente comienza a cerrar los cambios programados. Queríamos para asegurarse de que cualquier cambio que no se haya completado se haya marcado pueden reprogramarse y asegurarse de que nuestro calendario de cambios sea rastreando lo que estaba sucediendo en la realidad ".

Ella señala la esquina de una carta. "Pusimos un cheque sobre el cambio tarjetas que se han verificado como completadas y luego indican si causó un incidente de servicio o interrupción del servicio. Desde el viernes pasado, el sesenta por ciento de la ¡los cambios programados no se implementaron! Lo que significa que estamos haciendo todo este trabajo para autorizar y programar estos cambios, solo para descubrir que

¡Ni siquiera están terminando! Puedo ver por qué Patty está alarmada.

"¿Por qué no se están completando? ¿Y qué haces con el completar tarjetas de cambio?

Ella se rasca la cabeza. "He llamado a un grupo de solicitantes de cambio, y sus razones están por todos lados. Un par de personas dijeron que ellos no pudieron obtener todas las personas que necesitaban para comenzar su cambio. Alguien otra persona descubrió a mitad de su cambio que los tipos de almacenamiento no lo hicieron terminó de expandir la SAN como habían prometido, por lo que tuvo que retirarse su cambio, dos horas después del procedimiento ".

Gimo, pensando en el tiempo perdido y el esfuerzo. Sigo escuchando mientras Patty continúa: "Alguien más dijo que no podía implementarla cambiar porque hubo una interrupción en progreso. Y un montón de otros la gente decía, um ... "

Se ve incómoda, así que le pido que continúe. "Bueno, dijeron necesitaban a Brent para una parte de sus cambios, y él no estaba disponible ". ella dice de mala gana. "En algunos casos, se planeó la participación de Brent. Pero en otros casos, descubrieron que necesitaban su ayuda solo después de que comenzó a implementarse y tuvo que abortar cuando Brent no estaba disponible ".

Antes de que Patty termine de hablar, estoy viendo rojo.

120 • El Proyecto Phoenix

Page 121

" ¿Qué? Brent otra vez? Que esta pasando? ¿Cómo se las ha arreglado Brent? para meterse en el camino de todos?

"¡Oh, mierda!", Exclamo cuando me golpea lo que está sucediendo. "Creamoscomió este problema al enfocar a Brent únicamente en Phoenix? ¿Es esta nueva política? ¿un error?"

Ella dice después de un momento: "Sabes, esa es una pregunta interesanteción Si realmente crees que Brent solo debería estar trabajando en proyectos más importantes, entonces creo que la nueva política es correcta, y nosotros No debería volver a cambiarlo.

"Creo que también es importante tener en cuenta que hasta hace poco, Brent fue ayudalas personas implementan sus cambios, sin que se registre esa dependencia en cualquier sitio. O más bien, lo intentaría. Pero invariablemente estaría demasiado ocupado para ayudar todos, muchos de estos cambios no se habrían completado, incluso a la antigua usanza ".

Levanto mi teléfono y marco rápidamente a Wes, diciéndole que se una a nosotros.

Cuando llega un par de minutos después, se sienta y

luego mira mi vieja computadora portátil y dice: "Dios. Aún llevas esa cosa ¿alrededor? Estoy seguro de que tenemos un par de computadoras portátiles más nuevas de ocho años que podrías usar ".

Ignorando su comentario, Patty rápidamente lo pone al día. Su re La acción para su revelación no es muy diferente a la mía.

"¡Tienes que estar bromeando!", Dice enojado, golpeando la palma de su mano frente. "¿Quizás deberíamos permitir que Brent ayude a las personas a hacer cambios?"

Rápidamente digo: "No, esa no puede ser la respuesta. Yo también sugerí eso. Pero Patty señaló que esto implicaría que los cambios bloqueados son

Más importante que Phoenix. Lo cual no son.

Pienso en voz alta: "De alguna manera, al igual que estamos rompiendo los hábitos de la gente pidiendo a Brent que nos ayude con el trabajo de reparación, necesitamos hacer lo mismo con implementación de cambio. Tenemos que tener todo este conocimiento en las manos de las personas que realmente hacen el trabajo. Si no pueden asimilarlo, entonces tal vez tenemos un problema de habilidades en esos equipos ".

Cuando nadie dice nada, agrego tentativamente: "¿Qué tal si tomamos

esos mismos ingenieros de nivel 3 que se dedican a proteger a Brent de ¿Reparar para ayudar con estos problemas de cambio?

Wes responde rápidamente: "Tal vez. Pero no es una solución a largo plazo. Nosotros necesitamos las personas que hacen el trabajo para saber qué demonios están haciendo, no capaz de más personas para acumular conocimiento ".

Capítulo 11 • 121

Page 122

Escucho ideas de Wes y Patty para reducir aún más pendencia sobre Brent cuando algo comienza a molestarme. Erik llamó a WIP, o trabajo en proceso, el "asesino silencioso", y esa incapacidad para controlar WIP en el piso de la planta fue una de las causas principales del problema crónico de fecha de vencimiento Lems y problemas de calidad.

Acabamos de descubrir que el sesenta por ciento de nuestros cambios no se completaron Como lo planeado.

Erik había señalado la creciente montaña de trabajo en la planta. piso como una indicación de que los gerentes de planta no pudieron controlar su trabajo en proceso.

Miro la montaña de tarjetas de cambio acumuladas en la fecha de hoy en el calendario, como si un quitanieves gigante los hubiera empujado a todos hacia adelante. Repentinamente, comienza a parecer la imagen que Erik pintó en el piso de la planta misteriosamente describe el estado de mi organización.

¿Se puede comparar realmente el trabajo de TI con el trabajo en una planta? Patty interrumpe mi profunda contemplación mientras pregunta: "¿Qué haces? ¿pensar?"

La miro de nuevo. "Durante los últimos días, solo el cuarenta por ciento de los cambios programados se completaron. El resto están siendo transportados por ... sala. Supongamos que esto continúa un poco más, mientras pensamos averiguar cómo difundir todo el conocimiento Brent.

"Tenemos 240 cambios incompletos esta semana. Si tenemos cuatrocientos nuevos cambios que vendrán la próxima semana, tendremos 640 cambios en la programación ule la semana que viene!

"Somos como el Bates Motel de los cambios", digo con incredulidad. "Cambios entrar pero nunca salir. Dentro de un mes, tendremos miles de cambios que llevaremos a cabo, todos compitiendo para conseguir implementado."

Patty asiente, "Eso es *exactamente* lo que me está molestando. No tenemos que espere un mes para ver miles de cambios, ya estamos rastreando 942 cambios Cruzaremos más de mil cambios pendientes en algún momento próximo semana. Nos queda poco espacio para publicar y almacenar estas tarjetas de cambio. Entonces, ¿por qué estamos pasando por todos estos problemas si los cambios ni siquiera son va a ser implementado!

Observo todas las cartas, deseando que me den una respuesta.

Una pila cada vez mayor de inventario atrapado en el piso de la planta, tan alto como las carretillas elevadoras podrían apilarlo.

122 • El Proyecto Phoenix

123

Una pila cada vez mayor de cambios atrapados dentro de las operaciones de TI,

con nosotros quedando sin espacio para publicar las tarjetas de cambio.

Trabaje amontonándose frente al horno de tratamiento térmico, debido a que Mark está sentado en el puesto de trabajo liberando trabajo.

Trabajo acumulándose frente a Brent, por ...

¿Debido a que?

De acuerdo, si Brent es nuestro horno de tratamiento térmico, ¿quién es nuestra marca? Quien au-Atesorado todo este trabajo para poner en el sistema?

Pues lo hicimos. O más bien, lo hizo el CAB.

Mierda. ¿Eso significa que nos hicimos esto a nosotros mismos?

Pero los cambios deben hacerse, ¿verdad? Por eso son cambios.

Además, ¿cómo dices no a la embestida del trabajo entrante?

Mirando las cartas que se acumulan, ¿podemos darnos el lujo de no hacerlo?

Pero, ¿cuándo se preguntó si deberíamos aceptar el

¿trabajo? ¿Y sobre qué base tomamos esa decisión?

De nuevo, no sé la respuesta. Pero, peor, tengo la sensación de que Erik puede no ser un loco loco. Quizás tiene razón. Tal vez hay algunos tipo de vínculo entre la gestión de la planta y las operaciones de TI. Tal vez la gestión de la planta y las operaciones de TI en realidad tienen un desafío similar Lenguas y problemas.

Me pongo de pie y camino hacia la tabla de cambio. Empiezo a pensar en voz alta "Patty está alarmada porque más de la mitad de nuestros cambios no se están completando programado, en la medida en que se pregunta si todo este cambio

El proceso vale la pena el tiempo que estamos invirtiendo en él. "Además", continúo, "ella señala que una parte significativa de

los cambios no pueden completarse porque Brent está de alguna manera en el camino, que es en parte porque le hemos ordenado a Brent que rechace todo el trabajo que no sea Phoenix.

Creemos que revertir esta política es algo incorrecto ".

Doy un salto mental, siguiendo mi intuición. "Y apostaría un millón dólares que esto es exactamente lo que hay que hacer. Es por este proadmitimos que, por primera vez, incluso somos conscientes de cuánto ¡el trabajo no se está haciendo! Deshacerse del proceso simplemente mataría a nuestro conciencia situacional ".

Sintiendo que me estoy poniendo en marcha, digo firmemente: "Patty, necesitamos un Una mejor comprensión de qué trabajo se dirigirá a Brent. Necesitamos saber qué tarjetas de cambio involucran a Brent, tal vez incluso

hacer que se requiera otra información cuando las personas envían

Capítulo 11 • 123

Page 124

sus cartas O use una tarjeta de color diferente, ya lo sabe. Necesitas para inventariar qué cambios necesitan algo de Brent, y tratar de satisfacer en cambio con los ingenieros de nivel 3. De lo contrario, trate de obtenerlos priori tized para que podamos clasificarlos con Brent.

Mientras hablo, estoy más seguro de que vamos hacia la derecha camino. En este punto, es posible que no estemos solucionando el problema, pero al menos lo haremos estar obteniendo algunos datos.

Patty asiente, su expresión de preocupación y desesperación se ha ido. "Tú quiero que abrace los cambios que se dirigen a Brent, indicándolos en las tarjetas de cambio y tal vez incluso requiriendo esto información sobre todas las tarjetas nuevas. Y para volver a usted cuando sepamos cuántos cambios están vinculados a Brent, cuáles son los cambios, etc. junto con una idea de cuáles son las prioridades. ¿Lo entendí bien?

Asiento y sonrío.

Ella escribe en su computadora portátil. "Está bien, lo tengo. No estoy seguro de que lo descubriremos, pero es mejor que cualquier cosa que se me ocurrió por asomo".

Miro a Wes, "Pareces preocupado, cualquier cosa que quieras ¿compartir?"

"Uh ..." Wes dice eventualmente. "No hay mucho para compartir, de verdad. Excepto que esta es una forma muy diferente de trabajar que cualquier cosa que haya visto en TI. Sin ofender, pero ¿cambiaste de medicación recientemente?

Sonrío vagamente, "No, pero tuve una conversación con un loco rabiosohombre en una pasarela con vistas al piso de la planta de fabricación ".

Pero si Erik tenía razón acerca de WIP en operaciones de TI, ¿qué más era? ¿razón sobre?

124 • El Proyecto Phoenix

125

CAPITULO 12

• viernes 12 de septiembre

Son las 7:30 pm del viernes, dos horas después del despliegue de Phoenix programado para comenzar. Y las cosas no van bien. Estoy empezando a asociar comió el olor de la pizza con la futilidad de una marcha de la muerte.

Todo el equipo de operaciones de TI se reunió en preparación para la despliegue a las 4 pm Pero no había nada que hacer porque no habíamos vuelto recibió algo del equipo de Chris; todavía estaban haciendo el último minuto cambios

No es una buena señal cuando todavía están uniendo partes al espacio lanzadera a la hora de despegue.

A las 4:30 pm, William había irrumpido en la sala de guerra de Phoenix, lívido y disgustado de que nadie pudiera ejecutar todo el código de Phoenix en el entorno de prueba. Peor aún, las pocas partes de Phoenix que estaban funcionando estaban fallando las pruebas críticas.

William comenzó a enviar informes de errores críticos a los desarrolladores, muchos de los cuales ya se habían ido a casa por el día. Chris tuvo que llamar de nuevo, y el equipo de William tuvo que esperar a que los desarrolladores enviaran ellos nuevas versiones.

Mi equipo no solo estaba sentado, haciendo girar nuestros pulgares. En lugar, estábamos trabajando frenéticamente con el equipo de William para tratar de obtener todo

Capítulo 12 • 125

Page 126

Phoenix aparecerá en el entorno de prueba. Porque si no pudieran hacer que las cosas funcionen en un entorno de prueba, no tendríamos una oración de pudiendo implementarlo y ejecutarlo en producción.

Mi mirada cambia del reloj a la mesa de conferencias. Brent y tres otros ingenieros están reunidos con sus homólogos de control de calidad. Ellos han estado trabajando frenéticamente desde las 4 de la tarde, y ya se ven demacrados. Muchos tienen computadoras portátiles abiertas a las búsquedas de Google, y otras están sistemáticamente fiddling con configuraciones para los servidores, sistemas operativos, bases de datos y el Aplicación de Phoenix, tratando de descubrir cómo sacar todo, que los desarrolladores les habían asegurado que era posible.

Uno de los desarrolladores había entrado hace un par de minutos.

y dijo: "Mira, se está ejecutando en mi computadora portátil. ¿Qué tan difícil puede ser?"

Wes comenzó a maldecir, mientras dos de nuestros ingenieros y tres de

Los ingenieros de William comenzaron a estudiar detenidamente la computadora portátil del desarrollador. Para averiguar qué lo hizo diferente del entorno de prueba.

En otra área de la habitación, un ingeniero está hablando acaloradamente con alguien. cuerpo en el teléfono, "Sí, copiamos el archivo que nos diste ... Sí, es versión 1.0.13 ... ¿Qué quieres decir con que es la versión incorrecta ... ¿Qué? ¿Cuándo cambiaste eso? ... Cópialo ahora e inténtalo de nuevo ... De acuerdo, mira, pero te digo que esto no va a funcionar ... creo que es una red problema ... ¿Qué quieres decir con que necesitamos abrir un puerto de firewall? Por qué ¿Qué diablos no nos dijiste esto hace dos horas?

Luego golpea el teléfono con fuerza, y luego golpea la mesa con su puño, gritando, "¡Idiotas!"

Brent levanta la vista del portátil desarrollador y se frota los ojos con tigue "Déjame adivinar. El front-end no puede hablar con el servidor de la base de datos porque porque alguien no nos dijo que necesitamos abrir un puerto de firewall?

El ingeniero asiente con furia exhausta y dice: "No puedo enloquecering cree esto. Estuve hablando por teléfono con ese imbécil durante veinte minutos. utes, y nunca se le ocurrió que no era un problema de código. Esto es FUBAR.

Sigo escuchando en voz baja, pero estoy asintiendo de acuerdo a su progreso. nosis En los marines, usamos el término FUBAR ".

Mirando a los ánimos deshilacharse, miro mi reloj: 7:37 pm Es hora de que mi equipo haga un chequeo de gestión. Redondeo Wes y Patty y busquen a William. Lo encuentro mirando por encima del hombro de uno de sus ingenieros. Le pido que se una a nosotros.

126 • El Proyecto Phoenix

Page 127

Se ve perplejo por un momento, porque normalmente no interactuamos, pero él asiente y nos sigue a mi oficina.

"Bien, muchachos, dime qué piensan de esta situación", le pregunto.

Wes habla primero: "Esos tipos tienen razón. Esto es FUBAR. Aún estaban obteniendo lanzamientos incompletos de los desarrolladores. En las últimas dos horas, Ya he visto dos casos en los que se han olvidado de darnos siete archivos críticos críticos, que garantizaban que el código no se ejecutaría. Y como que has visto, todavía no sabemos cómo configurar el entorno de prueba para que Phoenix realmente salga limpio ".

Él sacude su cabeza otra vez. "Basado en lo que he visto en la última mitad hora, creo que en realidad hemos retrocedido".

Patty solo sacude su cabeza con disgusto y agita su mano, agregando nada.

Le digo a William: "Sé que no hemos trabajado mucho juntos, pero Realmente me gustaría saber lo que piensas. ¿Cómo se ve desde tu ¿perspectiva?"

Él mira hacia abajo, exhalando lentamente y luego dice: "Sinceramente, no tengo idea. El código está cambiando tan rápido que estamos teniendo problemas para mantenernos al día. Si fuera un apostador, diría que Phoenix va a explotar en producción ción He hablado con Chris un par de veces sobre detener el lanzamiento, pero él y Sarah me pasaron por encima ".

Le pregunto: "¿Qué quieres decir con" no puedes seguir el ritmo? "

"Cuando encontramos problemas en nuestras pruebas, lo enviamos de vuelta a
Desarrollo para que lo arreglen ", explica. "Entonces enviarán de vuelta un
nuevo lanzamiento. El problema es que se tarda aproximadamente media hora en obtener
cosa configurada y en funcionamiento, y luego otras tres horas para ejecutar el
prueba de humo. En ese tiempo, probablemente habremos obtenido tres lanzamientos más.
del desarrollo ".

Sonrío ante la referencia a las pruebas de humo, un término que usan los diseñadores de circuitos. El dicho dice: "Si enciende la placa de circuito y no sale humo fuera, probablemente funcionará".

Él niega con la cabeza y dice: "Todavía tenemos que pasar por el prueba de humo. Me preocupa que ya no tengamos suficiente versión trol: nos hemos vuelto tan descuidados al hacer un seguimiento de los números de versión de Todo el lanzamiento. Cada vez que arreglan algo, generalmente se rompen

Capítulo 12 • 127

Page 128

algo más. Entonces, están enviando archivos individuales en lugar de todo paquete."

Él continúa: "Es tan caótico en este momento que incluso si por algún milagro Phoenix pasa la prueba de humo, estoy bastante seguro de que no podríamos replicarlo, porque hay demasiadas partes móviles ".

Quitándose las gafas, dice con firmeza: "Esto probablemente va a ser una noche entera para todos. Creo que existe un riesgo genuino de que no lo hagamos tenga todo listo y funcionando a las 8 am mañana, cuando abran las tiendas. Y ese es un gran problema ".

Esa es una gran subestimación. Si el lanzamiento no finaliza a las 8 am, Los sistemas de punto de venta en las tiendas que se utilizan para pagar a los clientes. no funciona Y eso significa que no podremos completar el cliente actas.

Wes asiente con la cabeza. "William tiene razón. Definitivamente vamos a estar aquí toda la noche. Y el rendimiento es peor de lo que pensé que sería.

Vamos a necesitar al menos otros veinte servidores para distribuir la carga, y no sé dónde podemos encontrar tantos en tan poco tiempo. yo tengo algunas personas luchan por encontrar algún hardware de repuesto. Tal vez incluso tener que canibalizar servidores en producción ".

"¿Es demasiado tarde para detener el despliegue?", Pregunto. "¿Cuándo es exactamente el ¿punto sin retorno?"

"Esa es una muy buena pregunta". Wes responde lentamente. "Tendría que comprobar con Brent, pero creo que podríamos detener el despliegue ahora sin isdemanda. Pero cuando comenzamos a convertir la base de datos para que pueda recibir pedidos desde los sistemas POS en la tienda y desde Phoenix, estamos comprometidos. A a este ritmo, no creo que sea por un par de horas todavía ".

Asiento con la cabeza. He escuchado lo que necesitaba escuchar.

"Chicos, voy a enviar un correo electrónico a Steve, Chris y Sarah para ver si puedo retrasar el despliegue. Y luego voy a encontrar a Steve. Quizás pueda conseguirnos una semana más. Pero, diablos, incluso un día más Sería una victoria. ¿Alguna idea?"

Wes, Patty y William simplemente sacuden sus cabezas con tristeza, diciendo nada.

Me vuelvo hacia Patty. "Ve a trabajar con William para descubrir cómo podemos conseguir alguna mejor coordinación de tráfico en los lanzamientos. Ve a donde el los desarrolladores son y juegan controlador de tráfico aéreo, y se aseguran de que todo está etiquetado y versionado en su lado. Y luego hágales saber a Wes y al equipo

128 • El Proyecto Phoenix

Page 129

lo que viene Necesitamos una mejor visibilidad y alguien para mantener a la gente. Siga el siguiente proceso por allá. Quiero un solo punto de entrada para el código gotas, lanzamientos controlados por hora, documentación ... ¿Me entiendes? "

Ella dice: "Sería un placer. Me dirigiré a la guerra de Phoenix Habitación para empezar. Derribaré la puerta si eso es lo que hace falta y diré: 'Estamos aquí para ayudar...' "

Les doy un gesto de agradecimiento y me dirijo a mi computadora portátil para escribir mi correo electrónico.

De: Bill Palmer

Para: Steve Masters

CC: Chris Anderson, Wes Davis, Patty McKee, Sarah Moulton, William

Masón

Fecha: 12 de septiembre, 7:45 p.m.

Prioridad: más alta

Asunto: URGENTE : Despliegue de Phoenix en grandes problemas: mi

recomendación: 1 semana de retraso

Steve

En primer lugar, permítanme decir que quiero Phoenix en producción tanto como

alguien mas. Entiendo lo importante que es para la empresa.

Sin embargo, según lo que he visto, creo que no tendremos Phoenix

antes de la fecha límite de mañana a las 8 a.m. Existe un riesgo significativo de que esto

incluso puede afectar los sistemas POS en la tienda .

Después de las discusiones con William, recomiendo que demoremos el Phoenix

lanzar en una semana para aumentar la probabilidad de que Phoenix logre su

objetivos y evitar lo que creo que será un desastre CERCANO A CIERTOS .

Creo que estamos viendo problemas en la escala del "noviembre de 1999 $\,$

Thanksgiving Toys R Us "naufragio del tren, lo que significa interrupciones de varios días y problemas de rendimiento que potencialmente ponen datos de clientes y pedidos en riesgo.

Steve, te llamaré en unos minutos. Saludos,

Cuenta

Me tomo un momento para ordenar mis pensamientos y llamar a Steve, quien responde El primer anillo.

Capítulo 12 • 129

130

"Steve, es Bill. Acabo de enviarles un correo electrónico, Sarah y Chris. yo
No puedo exagerar lo mal que ha ido este lanzamiento hasta ahora. Esto va a
muerdenos en el culo. Incluso William está de acuerdo. Mi equipo ahora está extremadamente contento
Preocupado de que el despliegue no se completará a tiempo para que las tiendas abran
a las 8 am hora del este mañana. Eso podría afectar la capacidad de las tiendas.
para tomar ventas, así como probablemente causar interrupciones de varios días en el sitio web.

"No es demasiado tarde para detener este choque de trenes", imploro. "Fracaso significa que tendremos problemas para recibir órdenes de cualquiera, ya sean en las tiendas o en internet. El fracaso podría significar poner en peligro y arruinar los datos de pedidos y registros de clientes, lo que significa perder clientes Tomers. Retrasar una semana solo significaría decepcionar a los clientes, ¡pero al menos volverán!

Steve respira por el teléfono y luego responde: "Suena mal, pero En este punto, no tenemos otra opción. Tenemos que seguir adelante. Márketing Ya compró anuncios de periódicos de fin de semana que anuncian la disponibilidad de Fénix. Se compran, se pagan y se entregan en hogares de todo el mundo. el país. Nuestros socios están todos alineados y listos para funcionar ".

Asombrado, digo: "Steve, qué tan malo tiene que ser para ti retrasar este lanzamiento? Te digo que podríamos estar tomando un nivel imprudente de riesgo en este lanzamiento! "

Hace una pausa por varios momentos. "Le dirá qué. Si puedes convencer Sarah para posponer el lanzamiento, hablemos. De lo contrario, sigue empujando ".

"¿Me estás tomando el pelo? Ella es la que ha creado este desastre kamikaze.

Antes de poder detenerme, cuelgo a Steve. Por un breve momento, yo considere llamarlo nuevamente para disculparse.

Por mucho que odio, siento que le debo a la compañía un último intento de detener Esta locura. Lo que significa hablar con Sarah en persona.

De vuelta en la sala de guerra de Phoenix está cargada y clasificada por demasiadas personas. sudando por la tensión y el miedo. Sarah está sentada sola, escribiendo en su laptop

La llamo: "Sarah, ¿podemos hablar?"

Ella hace un gesto hacia la silla a su lado, diciendo: "Claro. ¿Qué pasa?"

Cuando digo en voz baja: "Hablemos en el pasillo".

Mientras salimos juntos en silencio, le pregunto: "Desde aquí arriba, cómo ¿Parece que se va a lanzar?

130 • El Proyecto Phoenix

Ella dice sin comprometerse: "Sabes cómo van estas cosas cuando estamos tratando de ser ágil, ¿verdad? Siempre hay cosas imprevistas cuando llega a la tecnología Si quieres hacer tortillas, tienes que ser ... para romper algunos huevos ".

"Creo que es un poco peor que su despliegue habitual. Espero que hayas visto mi correo electrónico, ¿verdad?

Ella simplemente dice: "Sí, por supuesto. ¿Y viste mi respuesta? Mierda.

Yo digo que no. Pero, antes de que expliques, quería asegurarme de que no ... soportó las implicaciones y los riesgos que estamos planteando al negocio ". Y luego repito casi palabra por palabra lo que le dije a Steve minutos antes.

No es sorprendente que Sarah no esté impresionada. Tan pronto como dejo de hablar, ella dice: "Todos hemos estado destrozando a Phoenix para llegar tan lejos. El marketing es listo, el desarrollo está listo. Todos están listos menos tú. Te he dicho antes, pero aparentemente, no estás escuchando: la perfección es el enemigo de bueno. Tenemos que seguir adelante ".

Maravillándome ante esta colosal pérdida de tiempo, solo sacudo la cabeza y digo: "No, la falta de competencia es el enemigo del bien. Marca mis palabras. Fueron va a recoger las piezas por días, si no semanas, debido a su decisiones tontas ".

Cuando vuelvo al NOC, leo el correo electrónico de Sarah, lo que me hace Aún más furioso. Resisto el impulso de responder y agregarle combustible al fuego. Yo también resista el deseo emocional de eliminarlo; es posible que lo necesite para cubrir mi trasero más tarde.

De: Sarah Moulton

Para: Bill Palmer, Steve Masters

CC: Chris Anderson, Wes Davis, Patty McKee, William Mason

Fecha: 12 de septiembre, 8:15 p.m.

Prioridad: más alta

Asunto: Re: URGENTE: Despliegue de Phoenix en grandes problemas: mi

recomendación: 1 semana de retraso

Todos están listos menos tú. Marketing, desarrollo, gestión de proyectos todo

le he dado todo a este proyecto. Ahora es tu turno.

¡DEBEMOS IR!

Sarah

Capítulo 12 • 131

Page 132

De repente, me asusto por un breve momento porque no le he dicho nada a Paige. por horas. Le envío un mensaje de texto rápido:

La noche sigue empeorando. Estoy aquí por al menos un par de horas más. Será atraparte en la mañana Te amo. Deséame suerte, cariño.

Siento un golpecito en mi hombro y me doy la vuelta para ver a Wes. "Jefe. Hemos tengo un problema muy serio ".

La expresión de su rostro es suficiente para asustarme. yo rapidamente Levántate y síguelo al otro lado de la habitación.

"¿Recuerdas cuando llegamos al punto de no retorno alrededor de las 9 pm? He estado siguiendo el progreso de la conversión de la base de datos de Phoenix, y es miles de veces más lento de lo que pensamos que sería. Se suponía completar hace horas, pero está solo un diez por ciento completo. Eso significa todo los datos no se convertirán hasta el martes. Estamos totalmente jodidos ".

Tal vez estoy más cansado de lo que pensaba, pero no lo estoy siguiendo. Yo digo,

"¿Por qué es esto un problema?"

Wes intenta nuevamente: "Ese script debe completarse antes del POS pueden surgir sistemas. No podemos detener el script y no podemos reiniciarlo.

Aparentemente, no hay nada que podamos hacer para que vaya más rápido. creo que podemos piratear Phoenix para que pueda ejecutarse, pero no sé sobre el punto de venta en la tienda sistemas, no tenemos ninguno para probar en el laboratorio ".

Santo cielo.

Pienso dos veces antes de preguntar: "¿Brent?"

Solo sacude la cabeza. "Le pedí que lo mirara por un par de minutosutes Él piensa que alguien activó la indexación de la base de datos demasiado pronto, que está ralentizando los insertos. No hay nada que podamos hacer al respecto. ahora, sin embargo, sin arruinar los datos. Lo puse de nuevo en el Fénix despliegue."

"¿Cómo va todo lo demás?", Pregunto, queriendo una evaluación completa de la situación. ¿Alguna mejora en el rendimiento? Cualquier actualización en los datos herramientas de mantenimiento de base?

"El rendimiento sigue siendo terrible", dice. "Creo que hay una gran cantidad de ory fuga, y eso es incluso sin ningún usuario en él. Mis muchachos sospechan que estamos va a tener que reiniciar un montón de servidores cada dos horas solo para evitar que explote. Malditos desarrolladores ...

Él continúa: "Hemos conseguido quince servidores más, algunos de nuevos y algunos arrancados de varios rincones de la empresa. Y ahora, lo creas o no, no tenemos suficiente espacio en el centro de datos

132 • El Proyecto Phoenix

Page 133

bastidores para desplegarlos. Tenemos que hacer un gran trabajo de recapitulación y trasiego, moviendo basura. Patty acaba de llamar y trajo un todo grupo de su gente para ayudar con eso ".

Siento que mis cejas golpean mi línea del cabello en genuina sorpresa. Y luego yo inclinarse hacia adelante, riendo. Yo digo: "Oh, querido Dios. Finalmente encontramos servidores para desplegar, y ahora no podemos encontrar espacio para colocarlos. Increíble. Nosotros solo ¡No puedo descansar!

Wes niega con la cabeza. "Sabes, he escuchado historias como esta en Mis amigos. Pero esto puede resultar ser la madre de todo despliegue fracasos ".

Él continúa: "Esta es la parte más sorprendente: hicimos una gran vestimenta en virtualización, que se suponía que nos salvaría de las cosas Me gusta esto. Pero, cuando el desarrollo no pudo solucionar el problema de rendimiento, Lems, culparon a la virtualización. Así que tuvimos que mover todo hacia atrás en servidores físicos!

Y pensar que Chris propuso esta agresiva fecha de lanzamiento porque La virtualización salvaría nuestros traseros.

Me limpio los ojos y me obligo a dejar de reír. "Y qué tal

¿Las herramientas de soporte de bases de datos que los desarrolladores nos prometieron?

Wes inmediatamente deja de sonreír. "Basura absoluta. Nuestros muchachos son va a tener que editar manualmente la base de datos para corregir todos los errores Phoenix está generando. Y vamos a tener que disparar manualmente plenarios. Todavía estamos aprendiendo sobre cuánto de este tipo de hombre El trabajo actual que Phoenix requerirá. Va a ser muy propenso a errores y llevar a un montón de gente para hacer ".

Me estremezco, pensando en cómo esto vinculará aún más a nuestros muchachos, haciendo un trabajo servicial que la aplicación rota debería estar haciendo. Nada preocupa a los auditores más que las ediciones directas de datos sin pistas de auditoría y controles adecuados

"Estás haciendo un gran trabajo aquí. Nuestra principal prioridad es descubrir cuáles son los El efecto de la conversión incompleta de la base de datos será en el punto de venta en la tienda sistema. Encuentra a alguien que conozca esas cosas por dentro y por fuera, y consigue sus pensamientos. Si es necesario, llame a alguien del equipo de Sarah que maneja operaciones minoristas del día a día. Puntos de bonificación si puedes conseguir tus manos en un dispositivo y servidor POS podemos iniciar sesión para ver cuál es el impacto Nosotros mismos."

"Lo tengo", dice Wes, asintiendo. "Conozco a la persona para poner esto".

Capítulo 12 • 133

Page 134

Lo veo alejarse y luego mirar alrededor, tratando de entender donde puedo ser el más útil

La luz de la mañana comienza a fluir desde las ventanas, mostrando el lío acumulado de tazas de café, papeles y todo tipo de otros desechos. En En la esquina, un desarrollador está dormido debajo de unas sillas.

Acababa de correr al baño para lavarme la cara y limpiar la mugre De mis dientes. Me siento un poco más fresco, pero han pasado años desde que tiré toda la noche.

Maggie Lee es directora sénior de gestión de programas minoristas y trabaja para Sarah. Ella está iniciando la reunión de emergencia de las 7 am, y hay casi treinta personas en la sala. Con voz cansada ella dice: "Ha sido una noche de heroicidad, y aprecio que todos lo hayan hecho lo que se necesita para cumplir con nuestros compromisos de Phoenix.

"Como saben, la razón de esta reunión de emergencia es que algunosalgo salió mal en la conversión de la base de datos", continúa. "Ese significa que todos los sistemas POS en la tienda estarán inactivos, lo que significa que el las tiendas no tendrán cajas registradoras que funcionen. Eso significa cajas manuales y deslizamientos manuales de tarjetas".

Ella agrega: "La buena noticia es que el sitio web de Phoenix está en funcionamientoning ". Me hace un gesto y dice:" Agradezco a Bill y a todo el departamento de informática. Equipo de operaciones para hacer que esto suceda ".

Irritado, digo: "Prefiero tener esos sistemas POS en lugar de Fénix. Todo el infierno se está desatando en el CON. Todos nuestros teléfonos han sido iluminado durante la última hora, porque las personas en las tiendas están gritando que sus sistemas no responden. Es como el Teletón Jerry Lewis ahí abajo. Como todos ustedes, mi correo de voz ya se ha llenado desde el personal en nuestras 120 tiendas. Vamos a necesitar atraer a más personas solo para hombre los teléfonos ".

Un teléfono vibra en algún lugar de la mesa, como para puntuar mi punto.

"Tenemos que ser proactivos aquí", le digo a Sarah. "Necesitamos enviar un resumen para todos en las tiendas, lo más rápido posible qué sucedió e instrucciones más específicas sobre cómo llevar a cabo eraciones sin los sistemas POS ".

Sarah se ve momentáneamente en blanco y luego dice: "Esa es una buena idea. ¿Qué tal si tomas un primer corte en el correo electrónico y lo tomaremos desde allí?

134 • El Proyecto Phoenix

Page 135

Atónito, digo: "¿Qué? ¡No soy gerente de una tienda! Qué tal si

su grupo toma el primer corte, y Chris y yo podemos asegurarnos de que sea exacto ".

Chris asiente.

Sarah mira alrededor de la habitación. "Bueno. Conseguiremos algo juntos en las próximas dos horas ".

"¿Estás bromeando?" "Las tiendas en la costa este comienzan a abrir-

En menos de una hora, ¡tenemos que sacar algo ahora!

"Me encargaré de eso", dice Maggie, levantando la mano. Ella inmediatamente abre su computadora portátil y comienza a escribir.

Mientras aprieto mi cabeza entre mis manos para ver si puedo hacer mi el dolor de cabeza duele menos, me pregunto cuánto peor podría ser este lanzamiento.

A las 2 pm del sábado, está bastante claro que el fondo está mucho más abajo de lo que creía posible.

Todas las tiendas ahora están operando en modo de respaldo manual total. Todas las ventas están siendo procesados por esas máquinas de impresión manual de tarjetas de crédito, con Las huellas de papel carbón se almacenan en cajas de zapatos.

Los gerentes de las tiendas han tenido empleados corriendo a la oficina local. tiendas de capas para encontrar más hojas de papel carbón para las máquinas de impresión de tarjetas, así como al banco, para que puedan dar el cambio correcto.

Los clientes que utilizan el sitio web de Phoenix se quejan de cómo funciona está inactivo o es tan lento que no se puede usar. Incluso hemos logrado convertirse en un tema de tendencia de Twitter. Todos nuestros clientes que habían estado emocionado de probar nuestro servicio comenzó a quejarse de nuestro gran error de TI después de viendo nuestros anuncios de televisión y periódicos.

Aquellos clientes que pudieron hacer pedidos en línea tuvieron un rudo despertar Cuando iban a la tienda a recoger su pedido. Es cuando descubrimos que Phoenix parecía estar perdiendo transacciones al azar y, en otros casos, fue doble o triple carga nuestra costumbre tarjetas de crédito de ers.

Furioso porque potencialmente hemos perdido la integridad de los datos del pedido de ventas, Ann de Finanzas entró y su equipo ahora ha organizado *otra* guerra sala al otro lado del pasillo, contestando llamadas de las tiendas para manejar el problema pedidos. Al mediodía, había montones de papeles de cientos de cabreados clientes que fueron enviados por fax desde las tiendas.

Para apoyar a Ann, Wes trajo aún más ingenieros para crear algunos

Capítulo 12 • 135

Page 136

herramientas para que el personal de Ann las use, con el fin de procesar la creciente cartera de pedidos de transacciones jodidas.

Cuando paso por la mesa de NOC por tercera vez, decido que yo también

agotado para ser de utilidad para cualquiera. Son casi las 2:30 p.m

Wes está discutiendo con alguien al otro lado de la habitación hecho. Le digo: "Hagamos frente al hecho de que esto va a ser u prueba del viernes ¿Cómo lo llevas?"

Bosteza y responde: "Me las arreglé para dormir una hora. V se ve terrible Ve a casa y tómate un par de horas tú mismo. Teng dle sobre todo aquí. Te llamaré si surge algo.

Demasiado cansado para discutir, le doy las gracias y me voy.



Texto original

It's almost 2:30 pm

Sugiere una traducción mejor

Me despierto sobresaltado cuando escucho que suena mi celular. Me levanto y agarro mi teléfono. Son las 4:30 pm Wes está llamando.

Sacudo la cabeza para obtener cierta apariencia de alerta y luego ...

swer, "¿Qué pasa?"

Lo escucho decir: "Malas noticias. En resumen, es todo en Twitter que el Fénix el sitio web está filtrando números de tarjetas de crédito de clientes. Incluso están publicando capturas de pantalla Aparentemente, cuando vacias tu carrito de compras, la sesión se bloquea y muestra el número de tarjeta de crédito del último pedido exitoso ".

Ya salté de la cama y me dirijo al baño para ducharse "Llama a John. Él va a tener gatitos. Probablemente hay algún protocolo para esto, que implica toneladas de papeleo y tal vez incluso la ley aplicación. Y probablemente también abogados.

Wes responde: "Ya lo llamé. Él y su equipo están en camino adentro. Y él está enojado. Parecía el tipo de *Pulp Fiction*. Incluso citó la frase sobre el día de calcular y golpear a la gente. abajo con gran venganza y furia furiosa".

Me río. Me encanta esa escena con John Travolta y Samuel L. Jackson. No es como habría escrito mi CISO de modales suaves, sino como ellos digamos, siempre tienes que tener cuidado con los callados.

Me doy una ducha rápida. Corro a la cocina y agarro un par de palitos del queso de cadena que a nuestro hijo le encanta comer. Me llevo esto conmigo el auto y comienzo mi viaje de regreso a la oficina.

Cuando llego a la autopista, llamo a Paige. Ella responde al primer timbre, "Querida, ¿dónde has estado? Estoy en el trabajo y los niños están con mi madre ".

136 • El Proyecto Phoenix

137

Yo digo: "En realidad estuve en casa por una hora. Me quedé dormido en el instante en que gateó hasta la cama, pero Wes acaba de llamar. Aparentemente, la aplicación Phoenix La sección comenzó a mostrar los números de tarjeta de crédito de todo el mundo. Es un gran violación de seguridad, así que estoy conduciendo de regreso ahora mismo ".

La escucho suspirar con desaprobación. "Has estado allí por más de diez años y nunca has trabajado este tipo de horas. Realmente no estoy seguro de que me guste esta promoción ".

"Tanto tú como yo, cariño ..." digo.

Capítulo 12 • 137

Page 138

CAPITULO 13

• Lunes 15 de septiembre

Para el lunes, la crisis de Phoenix es un fiasco público. Llegamos a la Noticias de primera plana de todos los sitios de tecnología. Hay rumores de que alguien de *The Wall Street Journal* estaba tratando de conseguir a Steve para un entrevista en el expediente.

Empiezo con una sacudida cuando creo oír a Steve mencionar mi nombre.

Completamente desorientado, miro alrededor y me doy cuenta de que estoy en el trabajo y que debo haberme quedado dormido mientras esperaba el estado de Phoenix reunión para comenzar. Echo un vistazo a mi reloj. 11:04 am

Tengo que mirar mi teléfono para darme cuenta de que es lunes.

Por un momento, me pregunto dónde fue mi domingo, pero al ver a Steve con la cara roja y dirigirse a toda la habitación me hace prestar atención.

"—No me importa un poco de quién sea la culpa. Puedes apostar tu trasero que esto nunca volverá a suceder en mi reloj. Pero en este momento, no doy dos mierda sobre el futuro: estamos atornillando masivamente a nuestros clientes y accionistas Todo lo que quiero saber es cómo vamos a cavar nuestro ... salimos de este agujero y restauramos las operaciones comerciales normales ".

Se da vuelta y señala a Sarah diciendo: "Y no estás fuera del gancho hasta que cada uno de los gerentes de su tienda diga que pueden realizar transacciones mally Tarjeta manual de golpes? ¿Qué somos, en algún país del Tercer Mundo?

138 • El Proyecto Phoenix

Page 139

Sarah responde con calma: "Entiendo totalmente lo inaceptable que es esto. Me estoy asegurando de que todo mi personal sepa que son responsables y responsable."

"No", Steve responde rápida y gravemente. "En última instancia, estás ac-Contable y responsable. No olvides eso."

Mi corazón en realidad se aligera por un momento, mientras me pregunto si Steve se ha liberado del hechizo de Sarah.

Volviendo su atención a toda la habitación, dice con gravedad: "Cuando los gerentes de las tiendas dicen que ya no estamos operando con soporte vital, yo Necesito quince minutos de todas y cada una de las personas que intervinieron en esto. Espero que borres tu calendario. No hay excusas.

"Eso significa que tú, Sarah, Chris, Bill, Kirsten, Ann. E incluso tú John", dice, señalando a las personas mientras las nombra.

Así se hace, John. Elegiste un buen momento para finalmente ser notado por Steve

Él continúa: "Volveré en dos horas después de recibir una llamada telefónica ;con otro periodista por este desastre! "

Su portazo sacude las paredes.

Sarah rompe el silencio. "Bueno, todos escucharon a Steve. No solo nosotros necesitamos poner en marcha los sistemas de punto de venta, pero también debemos obtener la usabil Phoenix Problemas solucionados. La prensa está teniendo un apogeo con la torpeza del interfaz de pedidos y todo se agota ".

"¿Estás loco?" Digo, inclinándome hacia adelante. "Estamos Fénix vivo por pura heroicidad. Wes no estaba bromeando cuando dijo eso estamos reiniciando proactivamente todos los servidores front-end cada hora. No podemos Introducir más inestabilidades. Propongo implementaciones de código solo dos veces al día y restringir todos los cambios de código a los que afectan el rendimiento ".

Para mi sorpresa, Chris interviene de inmediato: "Estoy de acuerdo. William, que ¿Tu crees?"

William asiente. "Absolutamente. Sugiero que anunciemos a los desarrolladores que todas las confirmaciones de código deben tener un número de defecto que corresponda a un problema de rendimiento Cualquier cosa que no se rechazará".

Chris dice: "¿Eso es lo suficientemente bueno para ti, Bill?"

Complacido con la solución, digo: "Perfecto".

Aunque Wes y Patty parecen simultáneamente complacidos y tomados sorprendida por esta repentina cooperación del Desarrollo, Sarah no está satisfecho. Ella dice: "No estoy de acuerdo. Tenemos que poder responder a la

Capítulo 13 • 139

140

mercado, y el mercado nos dice que Phoenix es demasiado difícil de usar. Nosotros no puedo permitirme arruinar esto ".

Chris responde: "Mira, el tiempo para la prueba de usabilidad y la validación fue Hace meses. Si no lo hicimos bien la primera vez, no vamos a obtener bien sin un trabajo real. Haga que sus gerentes de producto trabajen en sus maquetas y propuestas revisadas. Intentaremos conseguirlo tan pronto como puede después de que la crisis haya terminado ".

Afirmo su posición, diciendo: "Estoy de acuerdo".

"Planteas algunos buenos puntos. Yo apruebo ", dice ella, aparentemente dándose cuenta que ella no iba a ganar esta discusión.

No estoy seguro de que Sarah esté en condiciones de aprobar nada. Pero, Afortunadamente, la discusión gira rápidamente sobre cómo recuperar la funcionalidad POS. Reviso mi opinión de Chris hacia arriba un par de muescas. yo todavia pienso era un cómplice voluntario de Sarah, pero tal vez le daré el ben-Efecto de la duda.

Al salir de la sala de guerra de Phoenix, veo la sala al otro lado del pasillo donde Ann y su equipo manejan órdenes problemáticas. Estoy abrumado por una repentina curiosidad, realmente queriendo ver cómo les va.

Toco y entro, aún masticando un panecillo rancio de la reunión. Desde el sábado, ha habido un suministro interminable de pizzas, pasteles, Jolt colas y café para mantener a todas las tropas en sus tareas.

Ante mí hay una escena de actividad frenética: hay mesas cubiertas con montones de faxes entrantes de las tiendas y doce personas caminan desde una a la siguiente Cada fax es un pedido problemático que espera ser enviado a un ejército de representantes de finanzas y servicio al cliente que han sido presionados unido al servicio. Su trabajo consistía en deduplicar o revertir cada Una de estas transacciones.

Frente a mí, cuatro personas de finanzas están sentadas en otra mesa, sus dedos volando sobre calculadoras de diez teclas y computadoras portátiles abiertas. Son hombre Tabulando las órdenes de manera manual, tratando de calcular la escala del desastre y haciendo reconciliaciones para detectar cualquier error.

En la pared, están haciendo un seguimiento de los totales. Hasta ahora, cinco mil los clientes han tenido pagos duplicados o pedidos faltantes, y se estima que hay veinticinco mil transacciones más que todavía necesita ser investigado

140 • El Proyecto Phoenix

141

Sacudo la cabeza con incredulidad. Steve tiene razón. Nos atornillamos masivamente clientes esta vez. Es francamente vergonzoso.

Por otro lado, tengo que respetar la operación que la gente de Finanzas Hemos puesto en su lugar para manejar el desorden. Se ve organizado, con gente haciendo lo que hay que hacer.

Una voz a mi lado dice: "Otro choque de trenes de Phoenix, ¿eh?"

Es John, observando la escena como yo. Él no dice "te lo dije", pero

casi. Con él, por supuesto, está su siempre presente carpeta negra de tres anillos.

John se golpea la cara con la palma de la mano. "Si esto le sucediera a nuestro competidor, me estaría riendo a carcajadas. Le dije a Chris una y otra vez esta posibilidad, pero él no quiso escuchar. Lo estamos pagando ahora ".

Camina hacia una de las mesas y comienza a mirar por encima de las personas. espalda. Veo su cuerpo tensarse repentinamente mientras levanta un montón de papeles. Hojea los papeles con el rostro pálido.

Él regresa a donde estoy parado y susurra: "Bill, tenemos un problema importante. Fuera de. Ahora."

"Mira este albarán", sisea mientras nos paramos afuera. "Lo ves ¿El problema aquí?

Miro la página Es un recibo de pedido escaneado, inclinado y de baja resolución. lution Es para la compra de varias piezas de automóviles y el monto en dólares parece razonable a \$ 53.

Yo digo: "¿Por qué no me lo dices?"

John señala un número escrito a mano garabateado por el crédito escaneado tarjeta y firma del cliente. "Ese número de tres dígitos es el código CVV2 en el reverso de la tarjeta de crédito. Eso está ahí para prevenir el fraude con tarjetas de crédito. Según las reglas de la industria de tarjetas de pago, no estamos autorizados a almacenar o transmita cualquier cosa en la pista 2 de la banda de la tarjeta magnética. Incluso poseer

Esto es una violación de datos automática del titular de la tarjeta y una multa automática. Tal vez incluso noticias de primera plana.

Oh no. No otra vez.

Continúa, como si leyera mi mente: "Sí, pero peor esta vez.

En lugar de estar solo en las noticias locales, imagina a Steve siendo salpicado en la portada de cada mercado donde tenemos clientes y tiendas.

Y luego volar a DC para ser sembrado por los senadores, en nombre de todos sus componentes furiosos ".

Él continúa: "Esto es realmente serio. Bill, tenemos que destruir todo esta información de inmediato".

Capítulo 13 • 141

Página 142

Sacudo la cabeza y digo: "De ninguna manera. Tenemos que procesar cada uno de esos pedidos, para que no cobramos o incluso cobramos dos veces nuestra costumbre ers. Estamos obligados a hacer esto, de lo contrario les estaremos quitando dinero que eventualmente tendremos que regresar ".

John pone su mano sobre mi hombro, "Eso puede parecer importante, pero esa es solo la punta del iceberg. Ya estamos en la mierda porque Phoenix filtró los datos del titular de la tarjeta. Esto puede ser igual de malo. Nos multan según el número de titulares de tarjetas afectados ".

Señala todos los papeles y dice: "Esto podría más que duplicar nuestras multas ¿Y crees que nuestras auditorías son malas ahora? Esto los hará diez veces más doloroso, porque nos clasificarán como un comerciante de Nivel 1 por el resto de la eternidad. Incluso pueden aumentar nuestras tarifas de transacción de tres por ciento a, ¿quién sabe qué tan alto? Eso podría reducir a la mitad nuestro comercio minorista almacenar márgenes de beneficio y ...

Se detiene a mitad de la oración y abre su carpeta de tres anillos a un calendario. dar. "¡Oh, mierda! Los auditores de PCI están *hoy* en el sitio haciendo un programa de negocios. cess tutorial. Están en el segundo piso, entrevistando la orden. personal administrativo sobre nuestras operaciones. Incluso se supone que deben usar ¡Esta sala de conferencias!

"Tienes que estar bromeando", le digo mientras la sensación de pánico comienza a establecerse en, lo que me sorprende teniendo en cuenta que han pasado tres días de constante

Me giro para mirar por la ventana de la puerta de la conferencia y ver muy claramente todas las personas financieras que manejan todos los problemas del cliente oders. Mierda.

"Mira", le digo, "sé que a veces la gente piensa que no estás en nuestro lado, pero realmente necesito tu ayuda. Tienes que mantener a los auditores fuera de esto piso. Quizás incluso fuera de este edificio. Voy a poner algunas cortinas en el ventanas, o tal vez incluso barricadas la puerta ".

John me mira y luego asiente. "Está bien, me encargaré de los auditores. Pero Todavía no creo que entiendas completamente. Como custodios del titular de la tarjeta datos, no podemos permitir que cientos de personas tengan acceso a ellos. El riesgo de robo y fraude es demasiado alto. Tenemos que destruir los datos de inmediato ".

No puedo evitar reírme por un momento ante la infinita corriente de problemas. Forzándome a concentrarme, digo lentamente: "Está bien, me aseguraré de que La gente de finanzas entiende esto y lo maneja. Tal vez podamos conseguirlos todo escaneado y enviado a una empresa offshore para que ingresen ".

142 • El Proyecto Phoenix

Page 143

"No no no. ¡Eso es aún peor! ", Dice. "Recuerda, no estamos todosbaja para transmitirlo, y mucho menos enviarlo a un tercero. ¿Entender? Mira, solo para que podamos reclamar la negación plausible, voy a fingir que no escucha eso justo ahora. Tienes que descubrir cómo destruir todo este pro datos hibited "

Me molesta la mención de John de la negación plausible, independientemente de si fue bien intencionado o no. Respiro hondo y digo a él, "Mantenga a esos auditores fuera de este piso, y me preocuparé por la tarjeta huellas ¿Bueno?"

Él asiente y dice: "Roger. Te llamaré cuando estacione a los auditores de alguna manera. donde seguro ".

Mientras lo veo caminar rápidamente por el pasillo hacia la escalera, sigo pensando para mí mismo: "Solo está haciendo su trabajo. Él solo está haciendo su trabajo.

Lo juro por lo bajo y me doy la vuelta para mirar hacia atrás. sala de conferencias. Y ahora veo el gran cartel impreso colgado en el puerta, proclamando "Phoenix POS Recovery War Room".

De repente, siento que estoy en la película *Weekend* in *Bernie's*, donde algunos adolescentes siguen tratando de ocultar o disfrazar un cadáver de un sicario. Entonces me pregunto si esto es más como el enorme reloj las 24 horas. operación de trituración que supuestamente ocurrió en las oficinas de Arthur Andersen, la firma de auditoría investigó después de que Enron fallara. ¿Soy cómplice? en destruir evidencia importante?

Que desastre. Sacudo la cabeza y regreso a la conferencia. espacio para entregar las malas noticias.

Finalmente regreso al NOC a las 2:30 pm, y examino la carnicería como Me dirijo a mi oficina. Se han creado siete mesas adicionales para hacer más espacios de reunión, y hay personas reunidas alrededor de cada ellos. Se apilan cajas de pizza vacías en muchas de las mesas y en una esquina de la habitación

Me siento detrás de mi escritorio, suspirando de alivio. Pasé casi una hora con el equipo de Ann sobre el tema de los datos del titular de la tarjeta, y luego otra mitad hora discutiendo con ellos que este es realmente su problema, no el mío. dije les podía ayudar, pero que mi equipo estaba demasiado atado tratando de mantener Phoenix corriendo para tomar más responsabilidad.

Me doy cuenta con asombro que esta puede haber sido la primera vez

Capítulo 13 • 143

Page 144

He podido decir que no a nadie en la empresa desde que empecé en esto papel. Me pregunto si podría haberlo hecho si no fuéramos personas que casi pecan. Mantener nuestros sistemas de entrada de pedidos en la tienda sin problemas.

Mientras reflexiono sobre esto, suena mi teléfono. Es John. Respondo rápidamente, queriendo Una actualización sobre el tema del auditor. "Hola John. ¿Cómo te va?"

John responde: "No es terrible. Tengo a los auditores configurados justo al lado de yo, aquí en el Edificio 7. Lo he reorganizado para que todas las entrevistas hacerse aquí. No irán a ninguna parte cerca de la sala de guerra de Phoenix, y Le dije a la gente de seguridad del Edificio 9 que no los dejara pasar mostrador."

Me río al ver a John romper todas las reglas. "Eso es genial. Gracias por tirando de todo eso Juntos. Además, creo que Ann podria usar tu ayuda para calcular qué se necesita exactamente para cumplir con el registro de datos del titular de la tarjeta ulaciones. Ayudé lo mejor que pude, pero ...

John dice: "No hay problema. Estoy feliz de ayudar ".

Él duda por un par de momentos. "Odio mencionarlo ahora, pero se suponía que debía dar a auditoría interna la carta de respuesta SOX-404 hoy. ¿Como va eso?"

Me eché a reír. "John, nuestro plan era hacer ese informe durante el fin de semana después del despliegue de Phoenix. Pero como sabes las cosas no salieron según lo planeado. Dudo que alguien haya trabajado en eso desde Viernes."

Con voz muy preocupada, John dice: "Sabes que toda la auditoría comité mira esto, ¿verdad? Si incumplimos este plazo, es como una bandera roja a todos que tenemos problemas graves de control. Esto podría elevar el duración de la auditoría externa también ".

Digo tan razonablemente como puedo: "Confía en mí, si hubiera algo que pudiera hacer, lo haría. Pero en este momento, todo mi equipo ha estado trabajando alrededor las 24 horas para apoyar los esfuerzos de recuperación de Phoenix. Incluso si componen completé el informe y todo lo que tuve que hacer fue agacharme y recogerlo. No pude. Estamos tan lejos bajo el agua ".

Mientras hablo, me doy cuenta de lo liberador que es decir que mi equipo es absolutamente a capacidad y que no quedan calorías para ningún nuevas tareas, y la gente realmente me cree.

Escucho a John decir: "Sabes, podría liberar a dos ingenieros. Tal vez podrían ayudar a hacer parte del trabajo preliminar para estimar la solución esfuerzo esfuerzo? O si lo necesita, incluso podríamos ponerlos en la técnica

144 • El Proyecto Phoenix

Page 145

grupo de recursos para ayudar con la recuperación. Ambos son muy técnicos y experimentado."

Mis oídos se animan. Tenemos a todos desplegados haciendo todo tipo de cosas que requiere esta emergencia y la mayoría ha tirado al menos una toda la noche. Algunos monitorean servicios y sistemas frágiles, otros están ayudando a las llamadas telefónicas de los gerentes de las tiendas, otros están ayudando Sistemas de control de calidad y pruebas de escritura, algunos ayudan a la reproducción de desarrollo Duce problemas.

Digo de inmediato: "Eso sería increíblemente útil. Envíale a Wes un envíe un correo electrónico con un par de puntos en cada uno de sus ingenieros. Si él no tiene una necesidad urgente de sus habilidades, les daré la tarea de generar las estimaciones de remediación, siempre que no requiera interrumpir uno trabajando Phoenix ".

"Está bien, genial", dice John. "Enviaré la información a Wes más tarde hoy, y voy a hacerle saber lo que él y yo decidimos hacer ".

Él cierra la sesión y considero el golpe potencial de buena fortuna que alguien podría estar trabajando en la respuesta de auditoría.

Entonces me pregunto si la fatiga me está afectando. Algo es realmente fastidioso en el mundo cuando encuentro razones para agradecer Desarrollo *y* seguridad en el mismo día.

Capítulo 13 • 145

Page 146

CAPITULO 14

• Martes 16 de septiembre

A última hora de la noche del lunes, habíamos estabilizado la situación. Trabajando con El equipo de Chris, las tiendas finalmente tuvieron cajas registradoras funcionando nuevamente, pero ev-Eryone sabe que es solo una solución temporal. Al menos no necesitamos mantener datos confidenciales del titular de la tarjeta, para alivio de John.

Son las 10:37 am, y estoy parado afuera de la oficina de Steve con Chris. Está apoyado contra la pared, mirando pensativamente al suelo. Ann, John y Kirsten también están aquí, esperando su turno, como estudiantes penitentes esperando afuera de la oficina del director en la escuela primaria.

La puerta de la oficina de Steve se abre y Sarah sale. Ella se ve pálida enfrentado y al borde de las lágrimas. Ella fue la primera en entrar, y su sesión Ni siquiera tomó los diez minutos completos.

Cierra la puerta detrás de ella, deja escapar el aliento y dice: Chris y yo, "Eres el próximo".

"Aquí no pasa nada ...", le digo, abriendo la puerta.

Steve está de pie junto a la ventana, mirando hacia el campus corporativo.

"Tome asiento, caballeros".

Cuando estamos sentados, Steve comienza a caminar delante de nosotros. "He hablé con Sarah Como líder del proyecto, la responsabilizo por

146 • El Proyecto Phoenix

Page 147

El éxito o el fracaso de Phoenix. No tengo idea si tengo un liderazgo problema o si simplemente tiene a las personas equivocadas en el autobús ".

Se me cae la mandíbula. ¿Sarah se las arregló para escapar de su parte en este desastre? ¡Todo esto es culpa de ella!

Steve se vuelve hacia Chris. "Ponemos más de \$ 20 millones en este proyecto, y la mayor parte fue para tu equipo. Desde donde estoy parado, estaríamos mejor si no tuviéramos nada que mostrar. En cambio, tengo la mitad de mi com pany luchando para recoger los restos del daño que causaste ".

Volviendo a los dos, continúa: "En los buenos años, estábamos una compañía de cinco por ciento de margen neto. Eso significaba ganar \$ 1 millón, nosotros tuvo que vender \$ 20 millones en productos. Quién sabe cuántas ventas perdimos durante el fin de semana y cuántos clientes leales hemos perdido para siempre ".

Él comienza a caminar de nuevo. "Hemos hecho un terrible daño a nuestro cliente-Tomers. Son las personas que necesitan arreglar sus autos para ir a trabajar. Son padres que trabajan en proyectos con sus hijos. También hemos jodido Algunos de nuestros mejores proveedores y clientes.

"Para apaciguar a las personas que realmente usaron Phoenix, Marketing es ahora regalando vales de \$ 100, lo que podría costarnos millones de dólares. ¡Venga! Se supone que debemos tomar dinero de los clientes, no del otro a la vuelta! "

Como ex sargento, sé que hay un momento y un lugar para vestirse Alguien abajo. Pero esto es demasiado. "Sin ofender, señor, pero esto es supposó para ser una noticia para mí? Te llamé, explicando lo que sucedería, pidiéndole que retrase el lanzamiento. No solo me hiciste volar, me dijiste que intenta convencer a Sarah. ¿Dónde está tu responsabilidad en todo esto? O tienen ¿Le subcontrataste todo tu pensamiento?

Mientras hablo, me doy cuenta de que puedo estar cometiendo un gran error al decir qué Yo realmente pienso. Tal vez sea de semanas de adrenalina alimentada por crisis, pero se siente bien sacudiendo la jaula de Steve. Realmente bueno.

Steve deja de pasearse, apuntando su dedo a mi frente. "Sé más acerca de la responsabilidad que puede aprender en toda su vida. estoy cansado de tu rutina Chicken Little, gritando que el cielo se está cayendo y luego felizmente diciendo "Te lo dije" después. Necesito que vengas a mí con algunas soluciones reales ".

Inclinándome hacia él, le digo: "Te dije *exactamente* lo que iba a pasar. cuando tu compañera Sarah sacó este loco plan casi dos semanas

Capítulo 14 • 147

148 de 1189.

hace. Te propuse una línea de tiempo que habría evitado todo esto de suceder. ¿Me dices que podría haberlo hecho mejor? Soy todo oídos." Con respeto exagerado, agrego, " *Señor* ".

"Te diré lo que necesito de ti", responde con calma. "Necesito el negocio-Quiero decirme que ya no es rehén de ustedes, chicos de TI. Esta ha sido una queja constante todo el tiempo que he sido CEO. Está dentro El camino de cada iniciativa importante. Mientras tanto, nuestros competidores se alejan de nosotros, dejándonos en el polvo. Maldición, ni siquiera podemos tomar una mierda con ... que TI esté en el camino ".

Respira hondo. "Nada de esto es por qué estás aquí hoy. yo Te llamé para decirte dos cosas. Primero, gracias a este último error de TI, la junta ha insistido en que investiguemos la división de la empresa. Ellos Creo que la empresa vale más vendido en pedazos. Estoy en contra de esto, pero ya tienen consultores en nuestras bragas que investigan su viabilidad. No hay nada que pueda hacer al respecto.

"Segundo, terminé de jugar a la ruleta rusa con TI. Phoenix solo me muestra que TI es una competencia que tal vez no podamos desarrollar aquí. Quizás no esté en nuestro ADN. Le he dado luz verde a Dick para que investigue Gate externalizó toda la TI y le pidió que seleccionara un proveedor en noventa días ".

Outsourcing de toda la TI. Mierda

Eso significa que todos en todo mi departamento pueden no tener trabajo nunca más.

Eso significa que ya no puedo tener un trabajo.

En un instante repentino y aleccionador, me doy cuenta de que la sensación de euforia y la confianza que sentía sacudir la jaula de Steve era solo una ilusión. El tiene todo el poder. Con un movimiento de su pluma, podría externalizarnos a todos El postor de menor costo de algún rincón aleatorio del planeta.

Miro a Chris y él se ve tan conmocionado como yo.

Steve continúa: "Espero que le brindes a Dick toda la ayuda que necesita. Si puedes hacer algún tipo de milagro durante los próximos noventa días, nosotros considere mantener la TI internamente".

"Gracias caballero. Por favor envíe a Kirsten", dice con firmeza.

"Lo siento, llego tarde", digo, dejándome caer en la cabina frente a Chris.

Conmocionado por Shell después de nuestra reunión con Steve, él y yo decidimos reunirnos para el almuerzo. Delante de él hay una especie de bebida afrutada con un paraguas.

148 • El Proyecto Phoenix

Page 149

Siempre pensé que era un bebedor de cuello azul, más como Pabst Blue Cinta, no una bebida mixta de despedida de soltera.

Se ríe sin humor. "Créeme. Llegas diez minutos tarde

Es el menor de mis problemas. Tómate una copa.

Paige me dice repetidamente que no debería confiar en este tipo. Ella tiene un Gran instinto para la gente, pero cuando se trata de mí, ella es vergonzosamente protectora, lo que me hace reír. Soy el ex marine, después de todo. Ella es solo una "buena enfermera".

"Cualquier pilsner que tengas de barril, por favor", le digo a la camarera. "Y un escocés y agua también. Ha sido un día duro ".

"Eso fue lo que oí. No hay problema en absoluto, cariño ", responde ella, riendo. A Chris le pregunta: "¿Otro mai tai para ti?"

Él asiente, entregándole su vaso vacío. Así que eso es lo que parece un mai tai me gusta. Nunca he probado uno. Los marines somos muy conscientes de lo que nos han visto bebiendo

Chris levanta su vaso de agua y dice: "A tener una muerte común frase."

Sonrío débilmente y levanto mi vaso. Sintiéndose obligado a inyectar algo timism, digo, "Y aquí está para averiguar cómo conseguimos una suspensión de la ejecución del gobernador ".

Chocamos vasos.

"Sabes, he estado pensando", dice Chris. "Quizás mi grupo sea externalizar no sería lo peor del mundo. He estado en suave Desarrollo de software para prácticamente toda mi carrera. Estoy acostumbrado a todos exigiendo milagros, esperando lo imposible, gente cambiando requisitos en el último minuto, pero, después de vivir esta última noche, proyecto de yegua, me pregunto si podría ser hora de un cambio ... "

No me lo puedo creer. Chris siempre ha sido confiado, incluso arrogante, pareciendo realmente amar hacer lo que hace. "¿Qué tipo de cambio? Tú ¿pensando en abrir un bar mai tai en Florida o algo así?

Chris se encoge de hombros. Cuando mira hacia abajo, puedo ver las enormes bolsas debajo ... debajo de sus ojos y la fatiga en su rostro. "Solía amar este trabajo, pero se ha vuelto mucho más difícil en los últimos diez años. Tecnología sigue cambiando cada vez más rápido, y es casi imposible mantenerse al día nunca más."

La camarera regresa con nuestras bebidas. Parte de mí se siente culpable sobre beber durante el almuerzo en horario de trabajo, pero supongo que me he ganado

Capítulo 14 • 149

Page 150

después de haber dado suficiente de mi tiempo personal a la compañía durante el últimas dos semanas. Chris toma un trago largo, y yo también.

Él continúa: "Es una locura lo que les gusta a los programadores e incluso a los gerentes yo, tengo que aprender cada dos años. A veces es un dato totalmente nuevo. tecnología tabase, un nuevo método de programación o gestión de proyectos, o un nuevo modelo de entrega de tecnología, como la computación en la nube.

"¿Cuántas veces puedes tirar todo lo que sabes para mantenerse al día con la última tendencia nueva? Me miro en el espejo cada de vez en cuando, preguntándome: '¿Será este el año en que me rinda? Será Paso el resto de mi carrera haciendo mantenimiento de COBOL o me convierto simplemente ¿otro ha sido gerente intermedio? "

Me río con simpatía. Elegí estar en los remansos tecnológicos. yo Estaba feliz allí. Es decir, hasta que Steve me arrojó de nuevo al gran tiburón. piscina infestada

Sacudiendo la cabeza, continúa: "Es más difícil que nunca convencer al negocios para hacer lo correcto. Son como niños en una tienda de golosinas. Ellos leer en una revista de una aerolínea que pueden administrar todo su suministro encadenar en la nube por \$ 499 por año, y de repente ese es el principal negocio iniciativa de la empresa. Cuando les decimos que en realidad no es tan fácil, y mostramos ellos lo que se necesita para hacerlo bien, desaparecen. ¿A dónde fueron? Están hablando con su primo Vinnie o algún vendedor externo. quien promete que pueden hacerlo en una décima parte del tiempo y el costo ".

Me río. "Hace un par de años, alguien en Marketing le preguntó a mi grupo para apoyar una herramienta de informes de base de datos que escribió uno de sus pasantes de verano. En realidad fue bastante brillante, dado que solo tenía un par de meses para trabajar en él, y luego comenzó a usarse en las operaciones diarias. Cómo en demonios, ¿apoya y asegura algo que está escrito en Microsoft? ¿Acceso? Cuando los auditores descubrieron que no podíamos asegurar el acceso a todos Según los datos, pasamos semanas armando algo que los satisfizo.

"Es como el cachorro gratis", continúo. "No es el capital inicial lo que te mata, son las operaciones y el mantenimiento en la parte de atrás ".

Chris se ríe a carcajadas. "¡Sí exactamente! Ellos dirán, 'El cachorro no puede hacer todo lo que necesitamos ¿Puedes entrenarlo para volar aviones? Es solo un simple cuestión de codificación, ¿verdad? "

Después de pedir comida, le cuento lo reacio que era a aceptar mi nuevo rol y mi incapacidad para poner mis brazos alrededor de todo el trabajo que mi grupo se ha comprometido a

Page 151

"Interesante", dice Chris. "Sabes, nosotros también estamos luchando. Hemos Nunca tuve tantos problemas para alcanzar nuestras fechas de envío. Mis ingenieros mantienen ser eliminado del desarrollo de funciones para manejar escaladas cuando Las cosas se rompen. Y las implementaciones siguen tardando más y más. Qué solía tardar diez minutos en desplegarse, comienza una hora. Entonces un día completo luego un fin de semana entero, luego cuatro días. Incluso tengo algunas implementaciones que ahora tardan más de una semana en completarse. Como Phoenix ".

Él continúa: "¿De qué sirve tener todos estos desarrolladores offshore? ¿Construir características si no estamos llegando al mercado más rápido? Mantenemos alargar los intervalos de implementación, para que podamos obtener más funciones desplegado en cada lote ".

Él ríe. "Estuve en una reunión la semana pasada donde el registro de funciones fue tan largo que los gerentes de producto discutían sobre qué características ¡trabajaré dentro de tres años a partir de ahora! Ni siquiera podemos planificar de manera efectiva durante un año, ¡mucho menos tres años! ¿Cual es el uso?"

Escucho atentamente Lo que sucede con Phoenix es una combinación de la necesidad de entregar las características necesarias al mercado, lo que nos obliga a tomar cortes, que causan despliegues cada vez más graves. Ha puesto su dedo en una espiral descendente muy importante de la que debemos salir.

"Escucha, Bill, sé que es un poco tarde para decir esto, pero mejor tarde que Nunca. Lamento mucho mi parte en este fiasco de Phoenix. Sarah vino a mí una semana antes de la reunión de gestión de proyectos de Kirsten, preguntándome todo tipo de preguntas Ella preguntó cuándo sería lo más pronto posible podría ser de código completo. No tenía idea de que ella iba a interpretar eso como la fecha de lanzamiento, especialmente con Steve en la sala. William predijo que iba a ser un desastre, y debería haberlo escuchado también. Ese fue un mal juicio de mi parte.

Lo miro a los ojos por un par de momentos. Finalmente decido ser ... créelo. Asiento y digo: "Gracias. No te preocupes por eso.

Añado: "Pero no lo vuelvas a hacer. Si lo haces, te romperé las dos piernas, y luego haré que Wes asista a cada una de sus reuniones de personal. no soy seguro cuál es más motivador ".

Chris sonríe y levanta su copa. "Esto es para nunca dejar que esto suceda de nuevo, ¿eh?

Un buen pensamiento Sonrío y choco mi vaso contra el suyo.

Termino mi segunda cerveza. "Estoy realmente preocupado de que Sarah lo intente culparnos de todo esto, ¿sabes?

Capítulo 14 • 151

Página 152

Chris levanta la vista de su vaso y dice: "Ella es como el teflón. Nada se adhiere a ella. Tenemos que estar juntos. Te cubro la espalda y te daré te avisaré si la veo intentando una mierda política extraña otra vez.

"Del mismo modo", digo enfáticamente.

Miro mi reloj. Son las 1:20 pm Es hora de regresar, así que señalo a nuestro camarera para el cheque. "Esto ha sido genial. Necesitamos hacer esto más a menudo. ¿Qué tal si nos reunimos una vez a la semana y descubrimos lo que necesitamos hacer para evitar esta idea descabellada para externalizar toda la TI?

"Absolutamente", dice. "No sé sobre ti, pero no voy a rodar sobre esto. Voy a bajar balanceándome.

Con eso, nos damos la mano.

Incluso después de comer algo, me siento emocionado. Me pregunto dónde puedo encontrar mentas para el aliento para que no huela como si hubiera pasado la mañana en una destilería.

Miro mi agenda en mi teléfono y muevo todas mis reuniones a

Mas tarde en la semana. A las 4 pm, todavía estoy en mi oficina cuando recibo un correo electrónico de Chris

```
De: Chris Allers

Para: Bill Palmer

Fecha: 16 de septiembre, 4:07 p.m.

Asunto: Organizar una pequeña fiesta posterior a Phoenix

Hola Bill ...

Fue una buena reunión para almorzar, la pasé muy bien.

Estamos organizando una pequeña fiesta improvisada para celebrar la finalización de Phoenix No es nada elaborado, pero he pedido un barril de cerveza, un poco de vino. y comida, y nos estamos congregando ahora mismo en el comedor del Edificio 7.

Nos encantaría que sus amigos se unan a nosotros. En mi opinión, fue uno de los Los mejores esfuerzos de equipo que he visto en esta empresa. Pedí suficiente alcohol para todos en tu equipo también. :-)

Te veo allí,

Chris
```

Realmente aprecio el gesto de Chris, y creo que mi equipo también lo hará. Especialmente Wes. Reenvío el correo electrónico a Wes y Patty, diciéndoles que Anime a todos a hacer una aparición. Ellos lo merecen.

152 • El Proyecto Phoenix

Page 153

Un par de minutos después, mi teléfono vibra. Miro hacia abajo y leo una respuesta de Wes:

```
De: Wes Davis

Para: Bill Palmer, Patty McKee

Fecha: 16 de septiembre, 4:09 p.m.

Asunto: Re: Fwd: Organizando una pequeña fiesta posterior a Phoenix

Que idiota. La mayoría de mis muchachos no podrán hacerlo. Aún estaban

ocupado arreglando todos los datos de transacciones incorrectas que generó su código de mierda.

Debe ser agradable tener el lujo de celebrar. "Misión cumplida"

y todo eso, ¿verdad?

W
```

Yo gimo. Aunque la crisis podría haber terminado para los chicos de Chris en el pisos superiores, las personas como nosotros en el sótano todavía están rescatando agua.

Aún así, creo que es importante que hagamos que nuestros muchachos pasen por la fiesta. Para tener éxito, necesitamos crear estas relaciones con Chris ' equipo. Incluso si es solo por media hora.

Aprieto los dientes y llamo a Wes. Como Spock dijo una vez: "Solo Nixon podría ir a China ". Y supongo que soy Nixon.

Capítulo 14 • 153

Page 154

CAPITULO 15

• Miércoles 17 de septiembre

Aunque no puedo tomarme todo el día libre, saco a Paige para descansar ... rápido. Ella ha estado sosteniendo cosas en el frente de la casa sin ayuda mientras he pasado cada hora de vigilia en el trabajo.

Estamos en Mother's, uno de nuestros restaurantes de desayuno favoritos. Éramos aquí en su día inaugural hace casi ocho años. El dueño tiene desde golpear el gran momento. No solo su restaurante se ha convertido en un favorito local, sino que ella ha escrito un libro de cocina, y la vimos en la televisión durante su libro excursión.

Estamos muy felices de ver su éxito. Y sé que a Paige le encanta cuando el dueño nos reconoce, incluso cuando está lleno de gente.

Miro a los ojos de Paige mientras se sienta frente a mí en la mesa. El res-Taurant está sorprendentemente lleno de gente un miércoles por la mañana. La gente tiene Reuniones de negocios y hipsters locales haciendo, bueno, lo que sea local los hipsters lo hacen por las mañanas. ¿Trabajando? ¿Jugando? Realmente no tengo idea.

Ella dice, sosteniendo la mimosa en sus manos, "Gracias por tomar un poco tiempo libre, ¿estás seguro de que no puedes pasar el resto del día conmigo?

Al principio, casi no pedí uno para mí, porque no quería Tener algo alcohólico en un día de trabajo. Pero, por segundo día consecutivo, Me encuentro diciendo: "A la mierda". 154 • El Proyecto Phoenix

155 de 1189.

Bebiendo mi jugo de naranja y champaña, sonrío tristemente, sacudiendo mi cabeza. "Realmente desearía poder, cariño. Si estuviéramos en Desarrollo, daría todo el equipo el día libre como lo hizo Chris. Pero, en Operaciones, todavía estamos terminando de limpiar del fiasco de Phoenix. No tengo idea cuando la vida será normal de nuevo ".

Ella sacude la cabeza lentamente. "No puedo creer que esta sea solo tu tercera semana. Has cambiado. No me quejo, pero no te he visto esto estresado desde ...

Ella levanta la vista por un momento, repasando sus recuerdos. Ella mira hacia atras a mí y dice: "¡Nunca! La mitad del tiempo que conducimos en el auto, tienes Esta mirada distante en tu cara. El resto del tiempo estás apretando tu mandíbula, como si estuvieras recreando una reunión terrible en tu cabeza. Tu nunca escucha lo que digo, porque estás muy preocupado por el trabajo ".

Empiezo a disculparme, pero ella me interrumpe. "No me estoy quejando. Yo no quiero arruinar este lindo momento mientras disfrutamos de un tiempo lejos del trabajo y los niños. Pero cuando pienso en lo feliz que eras Antes de aceptar este papel, me pregunto por qué lo estás haciendo ".

Aprieto mis labios juntos. Incluso con todo el trauma en la pareja anterior de semanas, siento que la organización ha estado mejor como resultado de mi contribución. E incluso con la amenaza inminente de ser subcontratado, Me alegro de ser una de las personas que tratan de defenderse.

Y sin embargo, durante más de cinco años, fui una de las pocas personas capaces para mantener cualquier cantidad de equilibrio trabajo-vida. Y ahora ese equilibrio es completamente desaparecido

Un compañero de NCO en los Marines me dijo una vez que sus prioridades eran lo siguiente: proveedor, padre, cónyuge y agente de cambio. En ese orden.

Pienso en eso. En primer lugar, mi responsabilidad más importante. La habilidad es ser el proveedor de mi familia. Mi aumento de sueldo nos ayudará a conseguir nuestra deuda se pagó y podemos comenzar a ahorrar dinero nuevamente para nuestros hijos La educación universitaria de Dren como siempre quisimos. Sería difícil dar

eso y volver a sentir que solo estamos pisando agua.

Ambos sospechamos que nuestra casa ahora vale menos de lo que pagamos por ella.

Intentamos venderlo hace un par de años para poder trasladarnos a la ciudad

estar más cerca de sus padres. Pero después de nueve meses, lo sacamos del mercado.

Con mi promoción, podemos pagar nuestra segunda hipoteca antes.

Y tal vez, solo tal vez, si las cosas van bien, en unos años Paige podría ser capaz de dejar de trabajar.

Capítulo 15 • 155

Page 156

¿Pero vale la pena tener que lidiar con las demandas de Steve para posible, día tras día?

Peor aún: tener que lidiar con ese chiflado, Sarah.

"¿Ver? Lo estás haciendo de nuevo. Déjame adivinar ", dice Paige, interrumpiendo mi pensamientos "Estás pensando en alguna reunión que hayas tenido con Steve, y cómo se ha convertido en un completo imbécil que nadie puede razonar con. Excepto por ese chiflado, Sarah.

Me río. "¿Como supiste?"

Ella sonríe. "Es tan fácil. Empiezas a mirar a algún lado, y luego

tus hombros y mandíbula se tensan, y tus labios se presionan juntos.

Me río de nuevo.

La expresión de Paige se pone triste. "Sigo deseando que escojan algouno más para este trabajo. Steve sabía exactamente cómo hacer que dijeras que sí. Él Lo hice sonar como si fuera tu deber salvar su trabajo y la compañía.

Asiento lentamente. "Pero, cariño, ahora es realmente cierto, si externalizan todo de TI, casi doscientas personas en mi grupo podrían estar sin trabajo o trabajando para una empresa de outsourcing sin rostro. Y otros dos hun-Dred personas en la organización de Chris. Realmente siento que puedo evitar eso sucediendo."

Parece dudosa y dice: "Realmente crees que tú y Chris pueden parar ¿ellos? Según lo que has dicho, seguro que parece que ya lo han hecho. tomaron una decisión ".

Después de dejar a Paige en casa, me tomo un momento en la entrada mirar mi teléfono antes de conducir al trabajo.

Me sorprende cuando veo un correo electrónico optimista de Wes.

De: Wes Davis

Para: Bill Palmer, Patty McKee
Fecha: 19 de septiembre, 9:45 a.m.

Asunto: FW: ¡Vaya! Un cambio de gestión llamada cercana!

Fijaos esto tíos. Uno de los DBA envió esto a todos los demás

ingenieros esta mañana.

>>> Comience el mensaje reenviado:

Chicos, el nuevo proceso de cambio salvó nuestro tocino esta mañana.

Hoy, tuvimos dos grupos simultáneamente haciendo cambios a la

156 • El Proyecto Phoenix

Page 157

base de datos de gestión de materiales y servidores de aplicaciones. Ninguno de los grupos sabía sobre el otro.

Rajiv vio la posible colisión en el muro de cambio. Decidimos

que mis cambios entrarían primero, y lo llamaría cuando hubiéramos terminado.

Podríamos haber hecho un desastre por completo.

¡Sigan enviando esas tarjetas de cambio, muchachos! ¡Salvó nuestros traseros hoy!

Gracias a Rajiv, Tom, Shelly y Brent.

Robert

Por fin, algunas buenas noticias. Uno de los problemas de prevención es que rara vez se sabe acerca de los desastres que evitó.

Pero aquí lo hicimos. Agradable.

Y aún mejor aún, vino de uno de los ingenieros, no de un gerente.

Cuando llego a mi escritorio, veo la nota Post-it en mi estación de acoplamiento

y sonríe. Con cuidado enciendo mi laptop, espero pacientemente por dos minutos

Uts para que aparezca la pantalla de inicio de sesión antes de enchufarlo en el acoplamiento estación.

Sin gritos de alarma. Exactamente como está documentado. Agradable.

Alguien llama a mi puerta.

Es Patty. Me alegro de haberte atrapado. ¿Tienes un minuto? Creo que nosotros tiene otro problema ".

"Claro", le digo. "¿Qué tienes en mente? Déjame adivinar: más personas componen

quejándose de la gestión del cambio?

Patty niega con la cabeza, con aspecto sombrío. "Un poco más serio que eso.

¿Vamos a la sala de coordinación de cambios?

Yo gimo. Cada vez que Patty me convoca allí, es por alguna

Nuevo problema intratable. Pero los problemas, como la caca de perro que queda en la lluvia, rara vez mejora con solo ignorarlos.

Me pongo de pie y digo: "Adelante".

Cuando llegamos a la sala de conferencias, miro el tablero de cambios.

Algo se ve muy diferente. "Uh-oh", le digo.

Patty mira el tablero conmigo y dice: "Uh-huh. Obvio, y

sin embargo, todavía es algo inesperado, ¿verdad?

Solo puedo gruñir en respuesta.

En el tablero, hasta el jueves pasado, es más o menos como recuerdo

eso. En cada día, hay entre cuarenta y cincuenta cambios,

cada uno marcado completado. Pero en los días siguientes, apenas hay

Capítulo 15 • 157

Page 158

cambios publicados en absoluto. Es como si alguien acabara de limpiar todas las tarjetas el tablero.

"¿A dónde fueron?"

Ella señala a otra pizarra en el costado de la habitación que está etiquetada,

"Cambios a reprogramar". Hay una canasta debajo que se desborda con montones y montones de fichas.

Presumiblemente, seiscientos de ellos.

Comprendiendo que empieza a amanecer en mí, pregunto: "Y la razón por la que ninguno de los cambios que se completaron es ... "

Patty pone los ojos en blanco. "Phoenix sucedió, eso es lo que. Todo programado el trabajo se fue por la ventana. Movilizamos a casi cualquier persona que pudiera

escriba para ayudar. Y solo ahora están volviendo a su normalidad.

deberes Puedes ver en la pizarra que hoy es el primer día que está programado

los cambios están comenzando a suceder según lo planeado nuevamente ".

Esto parece importante por alguna razón.

Y luego me golpea.

Llamé brevemente a Erik para decirle que había descubierto tres de los

cuatro categorías de trabajo: proyectos empresariales, proyectos internos y cambios.

Simplemente dijo que había un tipo más de trabajo, quizás el más

tipo importante, porque es muy destructivo.

Y en un momento de perspicacia, creo que sé cuál es el cuarto categoría de trabajo es.

Y luego, de repente, no lo hago. Mi tenue comprensión parpadea brevemente,

y luego se apaga por completo.

Yo digo: "¡Maldita sea!"

Patty me mira inquisitivamente, pero la ignoro mientras trato de recapitular.

Tura ese fugaz momento de claridad.

Miro la parte del tablero de cambios sin cartas. Realmente

es como si una mano gigante barriera todas esas tarjetas de cambio a un lado que teníamos meticulosamente programado y arreglado en el tablero. Y sabemos que

lo barrió a un lado: era Phoenix volando.

Pero Phoenix no es la cuarta categoría de trabajo.

Quizás lo que estoy buscando es como materia oscura. Solo puedes verlo

por lo que desplaza o cómo interactúa con otra materia que podemos ver.

Patty lo llamó extinción de incendios. Eso también es trabajo, supongo. Ciertamente mantenía a todos despiertos a todas horas de la noche. Y desplazó a todos los cambios planeados

158 • El Proyecto Phoenix

Page 159

Me vuelvo hacia Patty y le digo lentamente: «Déjame adivinar. Brent no consiguió cualquiera de sus trabajos de cambio que no sean de Phoenix se completó tampoco, ¿verdad?

"¡Por supuesto no! Estuviste allí, ¿verdad? "Dice ella, mirándome como yo Había crecido ocho cabezas. "Brent estaba trabajando las 24 horas en el re esfuerzos de covery, construyendo todas las nuevas herramientas para mantener todos los sistemas y datos arriba. Todo lo demás quedó en segundo plano ".

Toda la lucha contra incendios desplazó todo el trabajo planificado, tanto proyectos como cambios

Ah ... ahora lo veo.

¿Qué puede desplazar el trabajo planificado?

Trabajo no planificado.

Por supuesto.

Me río a carcajadas, lo que me da una mirada de genuina preocupación por parte de Patty, que incluso se aleja un paso de mí.

Es por eso que Erik lo llamó el tipo de trabajo más destructivo. No es Realmente funciona en absoluto, como los demás. Los otros son lo que planeaste haciendo, supuestamente porque necesitabas hacerlo.

El trabajo no planificado es lo que le impide hacerlo. Como la materia y antimateria, en presencia de trabajo no planificado, todo el trabajo planificado se enciende con furia incandescente, incinerando todo a su alrededor. Como Phoenix

Mucho de lo que he estado tratando de hacer durante mi breve mandato como vicepresidente. de las operaciones de TI es evitar que suceda un trabajo no planificado: coorlos cambios en la comida mejoran para que no fallen, asegurando el manejo ordenado de incidentes e interrupciones para evitar la interrupción de recursos clave, haciendo lo que sea necesario para que Brent no sea escalado a ...

Lo he estado haciendo principalmente por instinto. Sabía que era lo que tenía que ser hecho, porque la gente estaba trabajando en las cosas equivocadas. Traté de tomar todos los pasos necesarios para evitar que las personas hagan un trabajo incorrecto, o más bien, trabajo planificado.

Digo, carcajeando y moviendo mis brazos como si acabara de anotar un juego. gol de campo ganador de sesenta yardas, "¡Sí! ¡Ya lo veo! Realmente no es planeado ¡trabajo! ¡La cuarta categoría de trabajo es el trabajo no planificado!

Mi humor exuberante se ve atenuado cuando miro a Patty, que se ve puz-Zled y genuinamente preocupado.

"Prometo explicar más tarde", le digo. "¿Qué es lo que me querías?" para ver en el tablero de cambios?

Ella está desconcertada, pero señala nuevamente al vacío de cambios completos

Capítulo 15 • 159

160 de 1189.

por la semana pasada "Sé que te preocupaba cuando sesenta porciento de los cambios no se estaban completando. Entonces, pensé que realmente voltee su tapa cuando el cien por ciento de los cambios no se hayan completado. ¿Derecho?"

"Sí. Este es un gran trabajo, Patty. ¡Sigan así! "Digo agradablemente.

Y luego me doy la vuelta y salgo por la puerta, alcanzando mi celda

teléfono. Hay alguien a quien necesito llamar.

"¡Oye!", Grita Patty. "¿No me vas a poner al corriente?"

Grito sobre mi hombro, "¡Más tarde! ¡Lo prometo!"

De vuelta en mi escritorio busco en todas partes ese trozo de papel que Erik me dio yo. Estoy bastante seguro de que no lo tiré, pero sinceramente no pensé que Lo usaría alguna vez.

Escucho a Ellen decir detrás de mí: "¿Necesitas ayuda con algo?"

Y pronto, los dos estamos escarbando en mi escritorio para encontrar esa luz ...

El trozo de papel.

"¿Es esto?", Pregunta ella, sosteniendo algo que recuperó de mi bandeja de entrada.

Miro más de cerca, ¡y sí! Es la tira de papel arrugada de dos pulgadas que me dio Erik. Parece una envoltura de goma.

Tomando el pedazo de papel de ella y sosteniéndolo en alto, le digo: "¡Genial!

Muchas gracias por encontrar esto, lo creas o no, este puede ser el

El papel más importante que he recibido en años ".

Decido sentarme afuera mientras hablo. En la brillante luz del otoño, yo encuentre un lugar en un banco cerca del estacionamiento. Mientras me siento, no hay un nube en el cielo

Llamo a Erik, quien responde al primer timbre. "Hola, Bill. Cómo estás ¿Qué hacen después de que Phoenix se estrelló y se quemó tan espectacularmente?

"Sí, bueno ... Las cosas están mejorando", le digo. "Puede que hayas escuchado eso nuestros sistemas POS cayeron, y también tuvimos un pequeño número de tarjeta de crédito incumplimiento de ber ".

"¡Decir ah! 'Pequeña violación de tarjeta de crédito'. Me gusta eso. Como 'pequeño reactor nuclear fusión de un reactor.' Tengo que escribir eso ", dice, resoplando.

Él se ríe entre dientes como si predijera que este nivel de calamidad ocurrir, que, pensándolo bien, supongo que lo hizo, en la conferencia habitación cuando lo conocí por primera vez. Algo sobre "limpiar el calendario".

160 • El Proyecto Phoenix

Page 161

Al igual que limpiar el tablero de cambios, me doy cuenta. Me pateo por no recogiendo su pista antes.

"Confío en que me puedan decir ahora cuáles son las cuatro categorías de trabajo". escucharlo preguntar.

"Sí, creo que puedo", le digo. "En la planta, te di una categoría, que fueron proyectos de negocios, como Phoenix ", le digo. "Más tarde, me di cuenta de que no mencionar proyectos internos de TI. Una semana después de eso, me di cuenta de que los cambios Son otra categoría de trabajo. Pero fue solo después del fiasco de Phoenix que vi el último, por cómo impidió que todo otro trabajo completando, y esa es la última categoría, ¿no? Lucha contra incendios Trabajo no planificado.

"¡Precisamente!" Escucho a Erik decir. "Incluso usaste el término que más me gusta para ello: *el trabajo no planificado* . La lucha contra incendios es vívidamente descriptiva, pero 'trabajo no planeado' es aún mejor Incluso podría ser mejor llamarlo 'anti-trabajo', ya que además destaca su naturaleza destructiva y evitable.

"A diferencia de las otras categorías de trabajo, el trabajo no planificado es la recuperación trabajo, que casi siempre te aleja de tus objetivos. Es por eso es muy importante saber de dónde viene su trabajo no planificado ".

Sonrío cuando él reconoce mi respuesta correcta, y estoy extrañamente satisfecho. que él también validó mi noción de antimateria sobre el trabajo no planificado.

Él dice: "¿Qué es esta tabla de cambio que mencionaste?"

Le cuento sobre mis intentos de poner en marcha algún tipo de proceso de cambio. y mi intento de elevar la discusión sobre cuántos campos hay estaban en el formulario de cambio, lo que resultó en que la gente pusiera sus cambios previstos en las fichas y nuestra necesidad de hacer malabarismos con ellos el tablero.

"Muy bien", dice. "Has reunido herramientas para ayudar con lo visual gestión del trabajo y trabajo de arrastre a través del sistema. Esto es un parte crítica de First Way, que está creando un flujo rápido de trabajo a través de Desarrollo y operaciones de TI. Las fichas en un tablero *kanban* son una de los mejores mecanismos para hacer esto, porque todos pueden ver WIP. Ahora debes erradicar continuamente tus mayores fuentes de trabajo no planificado, por la segunda vía ".

Hasta ahora, habiendo estado tan concentrado en definir qué es el trabajo, yo se había olvidado de Erik y sus Tres Vías. Los despedí antes, pero ahora estoy escuchando atentamente cada una de sus palabras.

Y durante los siguientes cuarenta y cinco minutos, me encuentro diciéndole el

Capítulo 15 • 161

Page 162

Toda la historia de mi corta tenencia. Solo me interrumpen las fuertes risas de Erik y reí mientras describo las calamidades y mis intentos de frenar la caos.

Cuando termino, él dice: "Has llegado mucho más lejos que yo pensó: Has comenzado a tomar medidas para estabilizar el entorno operativo.

En este momento, ha comenzado a administrar visualmente WIP dentro de las operaciones de TI, y Has comenzado a proteger tu restricción, Brent. También has reforzado un cultura de rigor operacional y disciplina. Bien hecho, Bill.

Frunzo el ceño y digo: "Espera. Brent es mi restricción? Qué hacer ¿Quiere decir?"

Él responde: "Ah, bueno, si vamos a hablar sobre tus próximos pasos, tú definitivamente necesita saber acerca de las restricciones porque necesita aumentar fluir. En este momento, nada es más importante ".

Erik asume una voz de conferencia mientras comienza: "Dices que aprendiste sobre la gestión de operaciones de la planta cuando estaba en la escuela de negocios. Espero que como parte de su plan de estudios, lean *The Goal* del Dr. Eli Goldratt. Si ya no tiene una copia, obtenga otra. Vas a necesitar eso."

Creo que mi copia de ese libro está en mi oficina en casa. Como escribo un rápido recordatorio para buscarlo, continúa, "Goldratt nos enseñó que en la mayoría plantas, hay una cantidad muy pequeña de recursos, ya sean hombres, malomos, o materiales, que dicta la salida de todo el sistema. Llamamos esta es la restricción o cuello de botella. Cualquiera de los términos funciona. Lo que sea tu llámelo, hasta que cree un sistema confiable para administrar el flujo de trabajo para la restricción, la restricción se desperdicia constantemente, lo que significa que el Es probable que la restricción se esté subutilizando drásticamente.

"Eso significa que no está entregando a la empresa la capacidad total disponible para ti. También es probable que signifique que no está pagando tecnología deuda de deuda, por lo que sus problemas y la cantidad de trabajo no planificado continúa aumentar con el tiempo ", dice.

Él continúa: "Has identificado a esta persona Brent como una restricción para restaurar el servicio Confía en mí, encontrarás que él restringe muchas otras imgrandes flujos de trabajo también ".

Intento interrumpir para hacer una pregunta, pero él continúa de cabeza: "Hay son cinco pasos de enfoque que Goldratt describe en *The Goal*: Step 1 is to Identificar la restricción. Lo has hecho, así que felicidades. Mantener chal-

esforzarse para asegurarse de que esa es su restricción organizativa,

162 • El Provecto Phoenix

Page 163

porque si te equivocas, nada de lo que hagas importará. Recuerde, cualquier imla prueba no realizada en la restricción es solo una ilusión, ¿sí?

"El paso 2 es explotar la restricción", continúa. "En otras palabras, asegúrese de que la restricción no se pierda en ningún momento. Nunca. Nunca debería estar esperando ningún otro recurso para nada, y siempre debe estar trabajando en el compromiso de máxima prioridad de TI La organización de operaciones ha hecho al resto de la empresa. Siempre."

Lo escucho decir alentador: "Has hecho un buen trabajo explotando

La restricción en varios frentes. Has reducido la dependencia de Brent para
trabajos no planificados e interrupciones. Incluso has comenzado a descubrir cómo
explotar mejor a Brent para los otros tres tipos de trabajo: negocios y TI
proyectos y cambios. Recuerde, el trabajo no planificado mata su capacidad de
hacer el trabajo planificado, por lo que siempre debe hacer lo que sea necesario para erradicar
eso. Murphy existe, por lo que siempre tendrá un trabajo no planificado, pero debe
ser manejado de manera eficiente. Todavía tienes un largo camino por recorrer ".

Con una voz más severa, dice: "Pero estás listo para empezar a pensar sobre el Paso 3, que es subordinar la restricción. En la teoría de Restricciones, esto generalmente se implementa mediante algo llamado Drum-Buffer-Rope. En *The Goal*, el personaje principal, Alex, se entera de esto cuando descubre que Herbie, el Boy Scout más lento de la tropa, acdicta el ritmo de marcha de todo el grupo. Alex trasladó a Herbie a el frente de la línea para evitar que los niños avancen demasiado lejos. Luego en la planta de Alex, comenzó a liberar todo el trabajo de acuerdo con la tasa podría ser consumido por los hornos de tratamiento térmico, que era la botella de su planta cuello. Esa era su Herbie de la vida real.

"Completamente dos décadas después de la publicación de *The Goal*", continúa, "David J. Anderson desarrolló técnicas de uso de un tablero kanban para liberar el trabajo y controlar WIP para Desarrollo y Operaciones de TI. Tú puede encontrar eso de interés. Usted y Penélope están cerca con su cambio. tablero a un tablero kanban que puede gestionar el flujo ".

"Entonces, aquí está tu tarea", dice. "Descubre cómo establecer el tempo de trabajo según Brent. Una vez que hagas el mapeo apropiado de las operaciones de TI para trabajar en la planta, será obvio. Llámame cuando lo hayas descubierto ".

"Espera, espera", le digo, apresuradamente antes de colgar. "Yo haré la casatrabajo, pero ¿no nos estamos perdiendo todo el punto aquí? Lo que causó todo El trabajo no planificado es Phoenix. ¿Por qué nos estamos centrando en Brent?

Capítulo 15 • 163

Page 164

¿ahora? ¿No necesitamos abordar todos los problemas con Phoenix dentro de Desarrollo, ¿de dónde vino todo el trabajo no planificado?

"Ahora suenas como Jimmy, quejándote de cosas que no puedes control ", suspira. "Por supuesto, Phoenix está causando todos los problemas. Tú obtén para lo que diseñas. Chester, tu compañero en Desarrollo, está gastando todos sus ciclos en funciones, en lugar de estabilidad, seguridad, escalabilidad, personaledad, operabilidad, continuidad y todas esas otras bellezas.

"En el otro extremo de la línea de montaje, Jimmy sigue intentando retrocederajustar los controles de producción después de que la pasta de dientes esté fuera del tubo ", dice, burla. "¡Sin esperanza! ¡Fútil! ¡Nunca funcionará! Necesitas diseñar estos cosas, lo que algunos llaman "requisitos no funcionales" en el producto.

Pero su problema es que la persona que más sabe sobre dónde su deuda técnica es y cómo construir realmente un código diseñado para Las operaciones están muy ocupadas. Sabes quién es esa persona, ¿no?

Yo gimo. "Brent".

"Sí", dice. "Sin resolver tu problema de Brent, solo estarás invitándolo a reuniones de diseño y arquitectura con Desarrollo, pero él nunca aparecerá porque ... "

Cuando se me vuelve a preguntar, respondo: "Trabajo no planificado".

"¡Bien!", Dice. "Estás mejorando en esto. Pero antes de obtener un gran cabeza, te diré que todavía hay una gran parte de la Primera Vía que eres desaparecido. El problema de Jimmy con los auditores muestra que no puede distinguir distingue qué trabajo le importa a la empresa versus lo que no. Y encasualmente, también tienes el mismo problema. Recuerda, va más allá reduciendo WIP. Poder sacar el trabajo innecesario del sistema es más importante que poder poner más trabajo en el sistema. Para hacer eso, necesita saber qué es lo importante para el logro del negocio objetivos, ya sean proyectos, operaciones, estrategia, cumplimiento de leyes y regulaciones, seguridad o lo que sea ".

Él continúa: "Recuerde, los resultados son lo que importa, no el process, no controles, o, para el caso, qué trabajo realizas ".

Yo suspiro. Justo cuando creo que tengo una comprensión bastante concreta de limitaciones, una vez más, Erik se vuelve ilusorio.

"No te distraigas. Llámame cuando sepas cómo soltar el acelerador de trabajo para Brent ", dice y cuelga.

No me lo puedo creer. Intento volver a llamarlo dos veces, pero sale de inmediato a su correo de voz.

164 • El Proyecto Phoenix

Page 165

Sentándome en el banco, me recuesto, respiro hondo y fuerzo Yo mismo para disfrutar de la cálida mañana. Escucho pájaros cantando y el ruido del tráfico de la carretera.

Luego, durante los siguientes diez minutos, capturo todo lo que puedo recordar en mi portapapeles, tratando de reconstruir lo que Erik cubrió.

Cuando termino, entro para llamar a Wes y Patty. Yo se exactamente lo que necesito hacer y estoy emocionado de comenzar.

Capítulo 15 • 165

Page 166

CAPITULO 16

• jueves 18 de septiembre

Estoy en mi escritorio, atando algunos cabos sueltos cuando Ellen corre hacia mí. sosteniendo una impresión de correo electrónico. Es de Dick, dando la alarma a todos ejecutivos de la compañía que algo ha salido terriblemente mal con el sistemas de facturación de la empresa. Hoy temprano, uno de los empleados descubrió Aseguró que no se había facturado a los clientes durante tres días. Entre otros cosas, esto significa que los clientes no han pagado a tiempo, lo que significa que la compañía tendrá menos efectivo en el banco al final de un cuarto de lo proyectado, lo que generará todo tipo de preguntas incómodas Cuando se anuncian las ganancias de la compañía.

Está claro por la cadena de correos electrónicos de Dick que está lívido, y aparentemente, todo su personal de cuentas por cobrar y el controlador han sido humo de cadena ing y haciendo control de daños en todos los niveles.

De: Dick Landry
Para: Steve Masters
CC: Bill Palmer

Fecha: 18 de septiembre, 3:11 p.m.

Prioridad: más alta

Asunto: ACCIÓN NECESARIA: Posible déficit de efectivo de \$50 MM debido a una falla de TI

166 • El Proyecto Phoenix

Page 167

TODAS LAS FACTURAS DEL CLIENTE TODAVÍA ESTÁN PEGADAS O FALTAN EN EL SISTEMA. AUN NO PODEMOS RECUPERARLOS PARA ENVIAR MANUALMENTE FACTURAS POR CORREO ELECTRÓNICO!

Estamos tratando de descubrir cómo podemos reanudar los negocios normales operaciones Hay probabilidades \$ 50 MM de cuentas por cobrar atrapado en el sistema, que faltará en nuestra cuenta de efectivo al final del trimestre.

Haga que sus chicos de TI arreglen esto. El agujero que sopla en nuestro trimestral los números serán imposibles de ocultar, y tal vez incluso imposible de ocultar explicar.

Llamame Steve. Estaré en la repisa de la ventana

Polla

Todos estamos reunidos en la sala de conferencias NOC. Me alegra que Cuando Patty termina de describir el incidente, rápidamente presentó todo Los cambios relevantes de las últimas setenta y dos horas.

Después de que ella haya terminado, le digo firmemente a todo el equipo: "Primero y ante todo en mi opinión está el riesgo de perder transacciones. Damas y caballeros, yo necesita ser muy claro al respecto: NO TOQUE NADA SIN

OBTENER APROBACIÓN DE MÍ. Esto no es un apagón con el que estamos lidiando aquí. Estamos en una situación en la que podríamos perder accidentalmente la entrada de pedidos o Datos de cuentas por cobrar. Esto me aterra. Y *eso* debería absolutamente aterrorizar a *usted* .

"Como dijo Patty, necesitamos plazos e hipótesis para lo que podría tener causó que el sistema de facturación fallara ", le digo. "Este es nuestro mes *Apolo 13*-ment, y soy Gene Kranz en Houston Mission Control. No quiero conjeturas Quiero hipótesis respaldadas con hechos. Así que vuelve a tu pantallas, ensamblar líneas de tiempo y datos, y quiero escuchar su mejor pensamiento ing en causa y efecto. El fracaso no es una opción."

A las 6 pm, el equipo de Patty ha documentado más de veinte potencias diferentes. causas de fallas de prueba que se han propuesto. Después de una mayor investigación, ocho quedan como posibilidades probables. Un propietario ha sido asignado para mirar en cada uno

Al darnos cuenta de que hay poco más que podemos hacer como grupo hasta que compitan Completada su investigación, acordamos volver a reunirnos a las 10 pm de esta noche.

Por un lado, estoy frustrado porque una vez más, nos hemos hundido En una crisis y nuestro día está dominado por el trabajo incidente no planificado. En Por otro lado, siento una profunda sensación de satisfacción por la naturaleza ordenada de

Capítulo 16 • 167

Page 168

nuestra investigación de incidentes y rápidamente le enviamos un mensaje de texto a Paige de que me uniré al familia para cenar en breve.

"Papi", escucho, mientras estoy sentado en la cama con Grant, tratando de ponerlo a dormir mientras mantengo los pensamientos de interrupciones fuera de mi cabeza. "¿Por qué no Thomas the Tank Engine tiene un auto tierno? ¿Por qué?"

Sonriéndole, me maravillo de las preguntas que mi hijo de tres años

hijo se le ocurre. Estamos pasando por nuestro ritual nocturno de lectura

libros. Me alegra volver a hacer esto, lo que hago todas las noches. O lo hizo,

es decir, hasta el esfuerzo de recuperación de Phoenix.

La mayoría de las luces están apagadas, pero una lámpara todavía está débilmente iluminada. Hay una pila de libros en la cama de Grant, y estamos en el tercero de la noche.

Estoy empezando a tener un poco de boca seca por la lectura. La idea de taktomar un pequeño descanso e investigar un poco en Internet sobre el tren diez der cars suena bastante atractivo.

Me encanta lo curiosos que son mis hijos y cuánto aman los libros, pero hay noches en que estoy tan agotado que me he quedado dormido durante nuestro ritual nocturno. Mi esposa entrará, me encontrará dormido con uno de los libros de Grant sobre mi cara y Grant dormido a mi lado.

A pesar de lo cansado que estoy, estoy agradecido de estar en casa lo suficientemente temprano como para reanudar mi ritual nocturno con mi hijo mayor.

"Sí, tenemos que averiguarlo, papá", exige Grant. Le sonrío y

Saco mi teléfono de mi bolsillo, con la intención de hacer una búsqueda en Google para

"Motor del tanque de licitación de automóviles".

Pero primero, escaneo rápidamente mi teléfono en busca de nuevas actualizaciones en el cus-

Tomer problema de facturación. Estoy sorprendido por la diferencia dos semanas puede hacer.

Durante el último incidente del Sev 1 que afectó a nuestro sistema de procesamiento de tarjetas de crédito,

Tems, la conferencia telefónica estaba llena de señalamientos, negaciones y, la mayoría

lo que es más importante, pérdida de tiempo cuando nuestros clientes no podían darnos dinero.

Después, hicimos el primero de una serie de postmorms sin culpa en curso.

Tems para descubrir lo que realmente sucedió y llegar a ideas sobre cómo

para evitar que vuelva a suceder. Mejor aún, Patty lideró una serie de simulacros

El incidente llama con todas las manos a la cubierta para ensayar los nuevos procedimientos.

Fue fantástico verlo. Incluso Wes vio el valor.

Me complace ver todos los correos electrónicos que indican mucha buena información.

168 • El Proyecto Phoenix

Page 169

y una discusión efectiva entre los equipos que trabajan el problema. Han mantuvo el puente de conferencia telefónica y una sala de chat abierta para la gente trabajando el problema, y planeo llamar a las 10 pm para ver cómo va.

Eso es cuarenta y cinco minutos a partir de ahora. Mucho tiempo para pasar con Grant, que debería quedarse dormido pronto.

Me empuja, obviamente esperando más progreso en la investigación. frente.

"Lo siento, Granty. Papá se distrajo —le digo mientras abro el navegador.

Me sorprende la cantidad de resultados de búsqueda relacionados con Thomas

El motor del tanque. Es la serie de libros que generó un billón de dólares.

franquicia de trenes de juguete, ropa, videos y libros para colorear. Con dos

hijos, parecemos destinados a poseer dos de cada artículo pronto.

Estoy leyendo una prometedora entrada de *Wikipedia* en los trenes cuando mi teléfono comienza a vibrar y la pantalla muestra "Llamada de Steve Masters".

Gimo y reviso dos veces mi reloj. Son las 9:15 p.m.

He tenido demasiadas reuniones y llamadas telefónicas con Steve últimamente. En mi cabeza, me pregunto cuántas de estas reuniones puedo tomar.

Por otro lado, después de la debacle de Phoenix, cada corte e incisión mella es trivial en comparación, ¿verdad?

Digo suavemente: "Espera, Grant. Papi tiene que atender una llamada telefónica. Seré de vuelta. Salto de su cama y camino hacia el oscuro pasillo.

Me alegro de haber escaneado todo el tráfico de correo electrónico en la salida. envejece solo unos segundos antes. Respiro hondo antes de presionar el botón para responde la llamada.

Yo digo: "Bill aquí".

La fuerte voz de Steve resuena en mi oído. "Buenas noches, Bill. Me alegra que estés allí. Por supuesto, usted sabe acerca de los problemas de facturación del cliente de ¿Polla?"

"Sí, por supuesto", respondo, sorprendido por su tono. "Mi equipo declaró un incidente importante a principios de esta tarde y hemos estado trabajando en este problema desde entonces. He estado enviando informes de estado cada hora. Dick y Pasé veinte minutos al teléfono temprano esta noche. Sé que el el problema es grave y mi equipo está siguiendo el proceso que hemos creado después del fracaso de la nómina. Estoy completamente satisfecho de que el proceso sea trabajando."

"Bueno, acabo de hablar por teléfono con Dick, y él me dice que estás arrastrando los pies ", dice Steve, claramente muy enojado. "Obviamente, no estoy

Capítulo 16 • 169

170 de 1189.

llamándote por la noche porque quiero charlar. Entiendes como intolerable esto es? Sin embargo, otro problema de TI pone en peligro todo. El efectivo es el elemento vital de la empresa, y si no podemos facturar a los clientes, ¡no nos pueden pagar!

Recurriendo al viejo entrenamiento sobre el manejo de personas frustradas, con calma Reitero lo que ya dije. "Como dije, hablé con Dick más temprano hoy.

Me impresionó mucho todas las implicaciones. Hemos activado nuestro nuevo proceso de incidentes, y estamos analizando metódicamente qué podría haber causado el fracaso. Están haciendo exactamente lo que quiero que hagan, porque con tantas piezas móviles, es demasiado fácil hacer cosas peor al sacar conclusiones precipitadas ...

"¿Estás en la oficina?", Exige Steve, interrumpiéndome antes de que pudiera terminar.

Su pregunta realmente me toma por sorpresa.

"Uh ... No, estoy en casa", respondo.

¿Le preocupa que haya delegado el problema? Para reforzar mi papel en el manejo de la crisis y cuáles son mis expectativas de mi equipo, Digo: "Llamaré a la línea del puente de guerra a las diez en punto. Como siempre, tenemos un oficial de servicio en el sitio, y aquellos en mi personal que necesitan estar en la oficina ya está allí ".

Finalmente, le pregunto sin rodeos: "Steve, ¿quieres decirme qué piensas? soy Además de esta situación. ¿Qué necesitas para no estar bien? ¿ahora?"

Él responde con vehemencia: "Lo que necesito de ti es un sentido de urgencia. Dick y su equipo están quemando el aceite de medianoche tratando de descubrir cómo nuestro trimestre terminará en seis días hábiles. Pero creo que ya lo se cuál será la respuesta".

Él continúa: "Probablemente vamos a extrañar casi todos los objetivos que hemos prometió a la junta: ingresos, efectivo, cuentas por cobrar, todo. De hecho, ¡Cada medida que le hemos prometido a la junta va por el camino equivocado! Esta un error puede confirmar la sospecha de la junta de que hemos perdido por completo control de la gestión de esta empresa!

Steve está casi gruñendo ahora cuando dice: "Entonces, lo que quiero de ti, *Bill* , es estar lo suficientemente al tanto de las cosas, para que no tenga mi CFO

diciendo que estás arrastrando los pies. La casa se está incendiando y todo lo que escucho de ti es sobre hacer dibujos y líneas de tiempo. Que en el el infierno te pasa? ¿Tienes miedo de sacar a la gente de la cama?

170 • El Proyecto Phoenix

Página 171

Empiezo de nuevo: "Steve, si pensara que ayudaría, haría que todos tiraran todas las noches en el centro de datos esta noche. Para Phoenix, algunas personas no vete a casa por casi una semana. Confía en mí, sé que la casa está en llamas, pero En este momento, más que nada, necesitamos una conciencia situacional. antes de enviamos a los equipos a estrellarse por la puerta principal con mangueras de bomberos, nosotros tener que hacer que alguien al menos camine rápidamente por el perímetro del patio de lo contrario, terminaremos incendiando las casas de al lado.

Me doy cuenta de que he levantado la voz en la relativa tranquilidad de nuestra casa mientras Intentamos que los niños duerman. Continúo, más calladamente, "Y justo en en caso de que lo haya olvidado, durante el corte de la nómina, empeoramos el corte por nuestras propias acciones. Probablemente podríamos haber completado la ejecución de la nómina durante el día hábil si alguien no hubiera empezado a joder con el SAN. Debido a eso, agregamos otras seis horas a la interrupción, y nosotros casi se pierden los datos de la nómina!

Mis esperanzas de que la voz tranquila de la razón lo alcance se desvanecen cuando lo escucho decir: "Oh, sí? No creo que tu equipo esté de acuerdo con tú. ¿Cómo se llamaba ese tipo inteligente al que me presentaron? ¿Beto? No Brent Hablé con Brent hoy temprano, y él es muy escéptico. Cal de su enfoque. Él piensa que lo que estás haciendo es separar a las personas quien realmente hace el trabajo de lo que debe hacerse. Que es Brent ¿Qué estás haciendo ahora?

Mierda.

Me gusta la transparencia. Siempre trato de hacer que mi equipo sea totalmente accesible para mi jefe y el negocio Pero siempre hay riesgo al hacer esto.

Como que Brent le cuente sus locas teorías al CEO.

"Espero que Brent esté en casa, porque es exactamente donde debería estar", le dije. responder. "Hasta que sepamos con certeza exactamente qué salió mal, ahí es donde Lo quiero. Mire, son los científicos de cohetes como él los que a menudo causan el problema. Lem en primer lugar. Cada vez que escalamos a Brent, perpetuamos nuestra confianza en él, y hacer que sea mucho menos probable que podamos arreglar las cosas ¡sin él!"

Sospechando que puedo estar perdiendo a Steve, empiezo de nuevo. "La forma caótica actualmente trabajamos, Brent está teniendo que arreglar los cascos perforados casi todos los días. Sin embargo, estoy bastante seguro de que Brent es una de las principales razones el casco está perforado en primer lugar. No es malicioso, por supuesto, pero es solo un efecto secundario de la forma en que trabajamos y solucionamos las interrupciones aquí ".

Hay una pausa Luego dice lenta y decisivamente: "Me alegra que estés

Capítulo 16 • 171

Page 172

siendo tan profesor sobre esto, pero tenemos un incendio forestal que está fuera de control trol Hasta ahora, lo hemos hecho a tu manera. Y ahora vamos a hacer

a mi manera Quiero que llames a Brent, y quiero que se arremangue y

Ayuda a solucionar esta interrupción. Y no solo Brent. Quiero todos los globos oculares en las pantallas y todas las manos en los teclados. Soy el capitán Kirk Eres Scotty Y yo necesito velocidad de deformación, ¡así que saca a tus flojos ingenieros de sus culos! Estas bajo-; me soportas?

Steve está gritando tan fuerte ahora que estoy sosteniendo el teléfono De mi oído.

De repente, estoy furioso. Steve va a arruinar esto de nuevo.

Recordando mis días en la Marina, finalmente digo: "Permiso para hablar libremente, señor?

Escucho a Steve al otro lado de la línea resoplar despectivamente en respuesta esponja "Sí, maldita sea".

"Crees que estoy siendo demasiado cauteloso, y que estoy dudando en hacerlo lo que hay que hacer. Pero te equivocas. Muerto mal ", digo adamantly. "Si haces lo que creo que estás sugiriendo, que es básicamente 'todo manos a la obra, "predigo que vamos a empeorar las cosas".

Continúo: "Traté de aconsejarle algo muy similar antes del Lanzamiento de Phoenix. Hasta ahora, no hemos sido lo suficientemente disciplinados en cómo trabajamos las interrupciones. Dada toda la complejidad y las piezas móviles, hay demasiada probabilidad de causar otro problema. Puede que no sepa exactamente qué causó el problema de facturación del cliente, pero sé lo suficiente como para Concluya absolutamente que lo que está proponiendo es una muy mala idea. Yo rec Me recomiendan continuar en la línea que estoy procesando actualmente.

Aguanto la respiración, esperando escuchar cómo reacciona.

Él dice lentamente: "Lamento que te sientas así, Bill, pero los cajones abrir a mi lado del escritorio. Te digo que ahora es DEFCON 1, así que ve a buscar a las personas más inteligentes que trabajan en este problema. Y quiero estado actualizaciones sobre esta falla de TI cada dos horas hasta que se solucione. ¿Entendido?"

Antes de que pueda pensar qué decir, me encuentro diciendo: "No sé por qué necesitas que haga eso. Estás hablando directamente con mi gente y estás llamando a todos los tiros al suelo. Hazlo tu mismo. No puedo ser retenido responsable de los resultados de esta situación FUBAR ".

Y antes de colgarlo, le digo con firmeza: "Y espero que mi resignición en la mañana ".

172 • El Proyecto Phoenix

Page 173

Me limpio el sudor de la frente y levanto la vista de mi teléfono para ver mi esposa Paige me miraba con los ojos muy abiertos.

"¿Estas loco? ¿Acabas de renunciar? ¿Así? Como vamos a pagar ¿las facturas ahora? ", pregunta ella, alzando la voz.

Apago el timbre de mi teléfono y lo guardo en mi bolsillo, diciendo: ing, "Cariño, no estoy seguro de cuánto de esa conversación escuchaste, pero Dejame explicar..."

Capítulo 16 • 173

175 de 1189.

Parte 2

Page 177

CAPITULO 17

• Lunes 22 de septiembre

En los cuatro días desde que dejó de fumar, Paige se ha estado preocupando sin cesar. Sobre el Por otro lado, me sorprende lo mucho que duermo por la noche, como si Se me ha quitado un peso enorme y oculto de los hombros.

Ininterrumpido por correos electrónicos o páginas de emergencia, el fin de semana fue Creíblemente pacífico. Todavía los recibía el jueves, pero solo dediqué prestó las cuentas de correo electrónico y bloqueó los mensajes de texto.

Se sintió genial.

Le digo a Paige que no lleve a Grant a casa de su madre. En cambio, lo llevo En una aventura. Paige reacciona con una sonrisa perpleja y me ayuda a empacar su mochila Thomas the Tank Engine.

A las 8 am, estamos fuera de la casa y nos dirigimos felizmente a la estación de tren. ción, donde, durante meses, he prometido llevarlo. Por una hora vemos pasar los trenes, y estoy continuamente asombrado por la descarada de Grant alegría. A pesar de la incertidumbre sobre lo que haré después, me siento bendecida que puedo compartir este momento con Grant.

Mientras estoy tomando fotos de Grant gritando de alegría y señalando en los trenes diesel que pasan, me doy cuenta de las pocas fotos que he tomado de ei-De mis hijos en el último mes.

Capítulo 17 • 177

Page 178

Todavía estamos mirando los trenes cuando suena mi teléfono. Es Wes. Lo dejé

pasar al correo de voz. El llama varias veces más, y cada vez que deja otro mensaje de voz.

Luego, Patty llama, que también dejo pasar al correo de voz. Después de tres más llama, murmuro con exasperación, "Vamos, muchachos ..."

"Palmer", respondo el teléfono.

"Bill, acabamos de escuchar las noticias de Steve", escucho a Patty decir, sonando como si estuviera hablando por un altavoz. Con sorprendente ira en su voz, ella continúa: "Tengo a Wes aquí, y los dos estamos completamente conmocionados. Nosotros sabía que algo no estaba bien cuando no apareciste en nuestro Reunión del CAB el viernes. No puedo creer que hayas renunciado durante esta salida ... edad, ¡y después de todo lo que hemos logrado!

"Miren, chicos, no tiene nada que ver con ustedes", explico. "Steve y yo solo tuvo algunas diferencias irreconciliables sobre cómo resolver la gran factura ing fracaso. Estoy seguro de que ustedes lo harán bien sin mí.

Como digo la última parte, me siento un poco falso.

"Bueno, prácticamente hemos jodido al perro desde que te fuiste", Wes dice, sonando genuinamente avergonzado, confirmando mis peores temores. "Steve insistió en que trajéramos a todos los ingenieros, incluido Brent. Él dijo que él quería un "sentido de urgencia" y "manos en los teclados, no personas sentadas en la banca.' Obviamente, no hicimos un buen trabajo coordinando los esfuerzos de todos, y ... "

Wes no termina su oración. Patty continúa donde lo dejó, "Nosotros no estoy seguro, pero al menos, el sistema de gestión de inventario los elementos ahora están completamente caídos también. Nadie puede obtener niveles de inventario en las plantas o almacenes, y no saben qué materias primas utilizamos Necesito reponer. Todos los chicos de finanzas están a punto de saltar de la ventana. repisas, porque es posible que no puedan cerrar los libros para el trimestre a tiempo. Con todos estos sistemas inactivos, nadie tiene los datos que necesita para calcule el costo de los bienes vendidos, el beneficio bruto y el margen neto ".

"Mierda". Sin palabras por un momento, finalmente digo: "Eso es increíble". Grant agarra mi teléfono y exige mi atención. Yo digo: "Miren chicos,

Estoy con mi hijo y estamos en medio de algo importante. No puedo habla por mucho tiempo. Pero ten por seguro que estoy realmente orgulloso de todo que hemos hecho juntos, y sé que ustedes pueden superar esto crisis sin mí ".

178 • El Provecto Phoenix

Page 179

"Eso es un montón de basura, y lo sabes", dice Patty. "Como puedes nos dejas en la estacada asi? Tenemos tantas cosas que planeamos en arreglar juntos, ¡y lo estás dejando todo sin terminar! yo ¡Nunca te imaginé como alguien que dejaría de fumar así!

"Estoy de acuerdo. Partir ahora es una mierda, si me preguntas", dice Wes, chiming in.

Yo suspiro. Nunca les voy a contar todo lo frustrante y abrumador Encuentros que tuve que soportar con Steve. Eso es entre él y vo.

"Lamento decepcionarte, pero es algo que tuve que hacer", le digo.

"Lo harás bien. Simplemente no dejes que Steve ni nadie más te administre.

Nadie conoce los sistemas de TI como ustedes, así que no dejen que nadie intente tomar las decisiones, ¿de acuerdo?

Escucho a Wes murmurar: "Demasiado tarde para eso".

Por ahora, Grant está tratando de colgar mi teléfono. "Chicos, tengo que correr.

Nos pondremos al día más tarde, ¿de acuerdo? Sobre las cervezas.

"Sí, claro", dice Wes.

"Caramba, gracias por todo", dice Patty. "Te atrapo". Con eso, la linea se desconecta.

Solté un largo suspiro. Luego, mirando a Grant, guardé mi teléfono y darle toda mi atención nuevamente, con la intención de recuperar nuestro momento de felicidad antes de que fuera interrumpida.

Mi teléfono vuelve a sonar en nuestro camino a casa. Grant está dormido en el asiento trasero. Esta vez, es Steve.

Al no tener interés en hablar con él todavía, lo dejé pasar a la voz. correo. Tres veces.

Entro en nuestro garaje y salgo del auto, tratando de sacar a Grant de su asiento de carro sin despertarlo. Mientras camino por la casa con él, Ya veo a Paige. Le señalo a Grant, silenciosamente diciéndole: "Dormida". Acomodo suavemente subió las escaleras, finalmente lo transfirió a su cama y se quitó los zapatos.

Con un suspiro de alivio, cierro la puerta detrás de mí y camino de regreso. abajo.

Cuando Paige me ve, dice: "Ese bastardo Steve me llamó así Mañana. Casi le cuelgo, pero me contó una larga historia sobre haciendo toda esta búsqueda del alma con un tipo llamado Erik. Dice que tiene Una propuesta para ti. Le dije que pasaría el mensaje.

Capítulo 17 • 179

Page 180

Cuando ruedo los ojos, ella dice con una voz repentinamente preocupada: "Mira, yo sé que renunció porque sintió que era lo correcto. Pero tu sé tan bien como yo que no hay muchas otras compañías en la ciudad que Pague tan bien como las piezas ilimitadas. Especialmente después de tu promoción. Yo no quiero alejarme de mi familia ".

Ella me mira fijamente. "Cariño, sé que es un bastardo, pero los dos Todavía necesito ganarme la vida. Prométeme que escucharás lo que Steve tiene decir y mantener una mente abierta, ¿de acuerdo? ¿Cuenta? ¿Bueno?"

Me limito a asentir y entro en el comedor, presionando la marcación rápida. por Steve

Steve contesta su teléfono celular al primer timbre. "Buenas tardes, Bill. Gracias por devolverme la llamada. Tuve el placer de hablar con tu esposa, contándole todo sobre lo idiota que he sido.

"Sí, ella dijo algo al respecto", respondo. "Ella dijo que tú Realmente quería hablar ".

Lo escucho decir: "Mira, quería disculparme por la forma en que he sidodesde que aceptaste gentilmente mi solicitud de ser nuestro vicepresidente de TI Operaciones Dick pensó que estaba loco cuando le dije que iba para que me informe. Pero le conté cómo, cuando me convertí un gerente de planta, hace muchas décadas, trabajé en la línea de ensamblaje para un mes, solo para asegurarme de que entendí los entresijos de la vida diaria de todos los que trabajaban allí.

"Le prometí a Dick que me ensuciaría las manos y no solo deleliminar el problema Estoy enojado conmigo mismo por no haber vivido a esa promesa Y delegar todos los problemas de TI a Sarah fue un total arruinar

"Escucha, sé que no he sido justo contigo, especialmente cuando has cumplidollenó su parte del trato. Has sido un tirador directo, y has genuinamente trató de evitar que ocurrieran cosas malas ".

Hace una pausa por un par de momentos. "Mira, me acaban de patear culo de Erik y de todo el comité de auditoría. Sostuvo mis pies hacia el

disparar hasta que finalmente entendí algo. Me hizo darme cuenta de que he He estado haciendo algo realmente mal durante muchos años, y quiero hacer bien.

"En resumen, me gustaría que retomara su función de vicepresidente de operaciones de TI, fective de inmediato. Me gustaría trabajar contigo, como lo acuñó Erik, como el dos lados de un matrimonio disfuncional. Tal vez los dos juntos podamos

180 • El Proyecto Phoenix

Página 181

descubra qué está realmente mal con la forma en que se gestiona TI aquí en Piezas ilimitadas.

"Estoy convencido de que TI es una competencia que necesitamos desarrollar aquí. Todo lo que te pido es que pases noventa días conmigo y lo pruebes. Y si al final de los noventa días todavía quieres pagar la fianza, entonces puedes hazlo con un paquete de indemnización de un año ".

Recordando mi promesa a Paige, elijo mis palabras con cuidado.
"Has sido bastante consistente en ser, como dices, un completo imbécil para el mes pasado He sido muy coherente al presentarles mi análisis. ses y recomendaciones, una y otra vez. Y cada vez, tienes cagado en eso. ¿Por qué debería confiar en ti ahora?

Cuarenta y cinco minutos después, después de que Steve intenta continuamente atraerme de nuevo, Cuelgo el teléfono y regreso a la cocina donde Paige está esperando. para escuchar lo que pasó

Capítulo 17 • 181

CAPITULO 18

• martes 23 de septiembre

A la mañana siguiente, me dirijo al trabajo a las 6:30 a.m. para el líder de TI de Steve. ership fuera del sitio. Lo está llamando fuera del sitio, a pesar de que la reunión está en marcha.

A principios de esta mañana, entré suavemente en las habitaciones de Grant y Parker. para decir adiós. Viendo a Parker dormir, lo besé y susurré suavemente, "Lo siento, papá no pudo llevarte a una aventura hoy. Era te toca a ti, pero papá tiene que volver a trabajar. Este fin de semana, lo prometo.

Será mejor que valga la pena, Steve.

La reunión es en la sala de juntas corporativa. Caminando hacia el decimoquinto piso, todavía no puedo creer lo diferente que es todos los otros edificios.

Chris, Wes y Patty ya están aquí, todos con tazas de café y platos llenos de pasteles.

Patty apenas reconoce mi presencia.

Wes me saluda en voz alta y me dice sarcásticamente: "Hola, Bill. Me alegro de verte.

Espero que no renuncies hoy de nuevo.

Gracias Wes.

Chris me reconoce con una sonrisa comprensiva, rodando los ojos.

y haciendo los movimientos de tomar una cerveza. Asiento y sonrío, y me vuelvo hacia El fondo de la habitación.

182 • El Proyecto Phoenix

Página 183

Mi estado de ánimo se ilumina cuando veo las Vandal Donuts en la parte de atrás, y yo empiezo a cargar mi plato de papel. Como estoy tratando de decidir si tener seis donas en mi plato es una violación del protocolo social, siento una mano dame palmadas en el hombro.

Es Steve Me alegro de verte de nuevo, Bill. Me alegro de que estés aquí. en mi plato rebosante, se ríe a carcajadas. "¿Por qué no simplemente tomar el plato completo contigo?

"Buena idea. Me alegro de estar aquí ", respondo.

Erik se sienta frente a mí y dice: "Buenos días, Bill". Detrás

él es una maleta grande en la que se había cargado.

Echo un vistazo a la maleta. La última vez que vi una maleta sin ruedas.

Estaba en el ático de mi madre hace veinte años.

El cabello de Erik está empapado, empapando los hombros de su camisa vaquera.

¿Estaba llegando tarde esta mañana y tuvo que salir corriendo de su hotel? sin secarse el pelo? ¿O se ve así todas las mañanas?

¿Dónde exactamente encontró Steve a este tipo?
"Buenos días", dice Steve, dirigiéndose a la habitación. "Primero, aprecio todos haciendo aquí tan temprano. Sobre todo porque sé que tú y sus equipos han estado trabajando horas increíblemente largas durante los últimos dos semanas."

"¡Ja!" Erik resopla. "Esa es probablemente la subestimación del siglo".

Todos se ríen nerviosamente, haciendo todo lo posible para no hacer caso contacto con alguien más.

Steve sonríe con tristeza. "Sé que las últimas dos semanas han sido horroroso. Ahora me doy cuenta de cuánta responsabilidad tengo por todos esta. No solo por el desastre de Phoenix, sino por todo lo que condujo a la problemas de auditoría, la facturación del cliente y fallas de inventario en el último un par de días y el problema que estamos teniendo con los auditores ".

Se detiene, obviamente angustiado y necesita un momento para componer él mismo.

¿Está rompiendo?

Ahora aquí hay un lado de Steve que no ves todos los días. Que demonios le pasó a Steve después de que me fui?

Baja una tarjeta de índice que ha estado sosteniendo, se encoge de hombros. Ders y gestos a Erik. "Erik describió la relación entre un CEO y CIO como matrimonio disfuncional. Que ambas partes sientan poder menos y retenido como rehén por el otro ".

Capítulo 18 • 183

Page 184

Sus dedos se preocupan por la tarjeta. "Hay dos cosas que he aprendido en el mes pasado. Una es que importa. No es solo un departamento que Puedo delegar lejos. TI está justo en el medio de todas las grandes empresas esfuerzo que tenemos y es fundamental para casi todos los aspectos de las operaciones diarias ".

Él dice: "Sé que en este momento, nada, absolutamente nada, es más importante para el éxito de la compañía que la forma en que este equipo de liderazgo realiza.

"Lo segundo que aprendí es que mis acciones han hecho casi Todos nuestros problemas de TI son peores. Rechacé las solicitudes de Chris y Bill para

más presupuesto, la solicitud de Bill de más tiempo para hacer bien a Phoenix, y micromanageé las cosas cuando no estaba obteniendo los resultados que quería ".

Steve luego me mira. "La persona que más me hizo daño fue Bill. Él me dijo cosas que no quería escuchar y lo apagué. En la parte trasera A primera vista, tenía toda la razón, y yo estaba completamente equivocado. Y por eso, Bill, lo siento mucho.

Veo la mandíbula de Wes abrirse.

Completamente avergonzado, simplemente digo: "Toda el agua debajo del puente ahora. Como te dije ayer, Steve, disculpa no esperada, pero apreciado."

Steve asiente y mira su tarjeta por varios momentos. "El enorme Los desafíos que tenemos por delante requerirán un equipo excepcional que opere en su mejor absoluto. Sin embargo, no confiamos completamente el uno en el otro. Lo sé que yo soy parcialmente culpable, pero eso tiene que terminar ahora.

"Durante el fin de semana, pensé en mi carrera, que como puedes Lo sé, podría terminar en cualquier momento, como mi consejo lo ha dejado claro. Lo sé que mis momentos más gratificantes siempre fueron cuando era parte de un gran equipo. Eso va tanto para mi vida profesional como personal.

"Un gran equipo no significa que tenían las personas más inteligentes. Qué hizo que esos equipos fueran geniales porque todos confiaban unos en otros. Puede ser un cosa poderosa cuando existe esa dinámica mágica.

Steve continúa: "Uno de mis libros favoritos sobre la dinámica de equipo es *Cinco disfunciones de un equipo*, por Patrick Lencioni. Él escribe que en orden para tener confianza mutua, debes ser vulnerable. Entonces te voy a decir un poco sobre mí y lo que me motiva. Y luego voy a preguntar que hagas lo mismo

"Puede hacerte sentir incómodo, pero es parte de lo que necesito de ustedes como líderes Si no puede hacerlo por sí mismo, hágalo para ganarse la vida

184 • El Proyecto Phoenix

Page 185

los casi cuatro mil empleados de Parts Unlimited y sus familias.

No tomo esa responsabilidad a la ligera, y tú tampoco deberías hacerlo.

Oh, mierda. Esa es otra parte de "administración fuera de los sitios" que olvidé. Mierda sensiblera.

Steve ignora la tensión vertiginosa en la sala como todos, como yo, pongo sus escudos deflectores. "Mi familia era muy pobre, pero yo soy ex tremendamente orgulloso de ser el primero en llegar a la universidad. Ninguno antes que yo salí de la secundaria. Al crecer en la zona rural de Texas, mi Los padres trabajaban en una fábrica de algodón. Durante los veranos, mis hermanos y Era demasiado joven para trabajar allí, así que recogíamos algodón en los campos ".

¿La gente recogió algodón en el siglo pasado? Rápidamente hago los cálculos en mi cabeza, preguntándose si esto era posible.

"Así que ahí estoy, en la cima del mundo en la Universidad de Arizona. Mi los padres no tienen dinero para pagar la matrícula, así que encuentro un trabajo en una mina de cobre.

"No sé si OSHA existió en ese entonces, pero si visitaron esa mina,

lo habrían cerrado. Fue peligroso y sucio ". Señala a

su oído izquierdo, diciendo: "Perdí la mayor parte de mi audición en este oído cuando algunos ex Las explosivas se me fueron demasiado cerca.

"Finalmente obtengo mi primer gran oportunidad cuando consigo un trabajo en una fábrica de tuberías planta de turing, ayudando con el mantenimiento del equipo. Este es el primer trabajo donde me pagan por pensar

"Estudio administración, y más que nada, quiero entrar en ventas después de la universidad. Por lo que veo en la planta, esos vendedores tienen lo mejor puestos de trabajo en el mundo. Se les paga a los clientes de vinos y cenas, y viajan de ciudad en ciudad, viendo lo que están haciendo las mejores fábricas ".

Steve niega con la cabeza con pesar. "Pero no es así como resulta.

Para ayudar a pagar la escuela, me uno a ROTC donde puedo ver por primera vez cómo son los niños de los Estados Unidos de clase media. Y significa que después de la universidad, en lugar de ir a trabajar en la industria, tengo que cumplir mi obligaciones con el ejército de los EE. UU., que es donde descubro mi amor por logistics. Me aseguro de que los materiales lleguen a donde necesitan. Pronto tengo una reputación de ser el tipo ideal cuando realmente necesitas casi cualquier cosa."

Estoy fascinado Steve es un buen narrador.

"Pero es difícil ser un país pobre, rodeado de gente de familias privilegiadas Siento que necesito demostrar mi valía a todos. soy veinticinco años, y todavía tengo compañeros que constantemente llaman

Capítulo 18 • 185

me siento tonto y lento debido a mi acento y educación ... ", dice, mientras su voz se quiebra ligeramente.

"Me hace aún más decidido a probarme a mí mismo. Después de nueve años Estoy listo para dejar el Ejército después de una distinguida carrera. Justo antes de que esté dado de alta, mi comandante me dice algo que cambia mi vida.

"Él dice que aunque he obtenido calificaciones consistentemente altas en el años, sin excepción, ninguna de las personas que sirvieron debajo de mí Me gustaría trabajar conmigo de nuevo. Me dice que si hubiera un Asshole of the Decade Award, ganaría por un amplio margen. Y eso si yo quiero hacer algo de mí mismo, necesito arreglar esto ".

Por el rabillo del ojo, veo a Wes poner los ojos en blanco hacia Chris, quien señala: Edly lo ignora.

"Sé lo que estás pensando", dice Steve, asintiendo con la cabeza a Wes. "Pero es uno de los momentos más devastadores de mi vida, y me doy cuenta de que he cometí un error crítico en cómo vivía mi vida, traicionando la mía valores.

"Durante las siguientes tres décadas, me convertí en un estudiante constante de construcción formando grandes equipos que realmente confían el uno en el otro. Hice esto primero como materiales gerente, luego como gerente de planta, como jefe de marketing, y más tarde, como jefe de operaciones de ventas. Luego, hace doce años, Bob Strauss, nuestro CEO en ese momento, me contrató para convertirme en el nuevo director de operaciones ".

Steve exhala lentamente, frotándose la cara, de repente luciendo muy cansado. y viejo. "De alguna manera, he vuelto a equivocarme, como hice en El ejercito. Me he convertido en esa persona que me prometí que nunca volvería a ser.

Deja de hablar y mira alrededor de la habitación. El silencio continúa durante mucho tiempo mientras lo vemos mirar por la ventana. El sol brillante es comenzando a fluir a través de las ventanas de la sala de conferencias.

Steve dice: "Tenemos grandes problemas frente a nosotros que debemos solucionar. Erik tiene razón. No es solo un departamento. Es una competencia que nosotros necesita ganar como una empresa completa. Y sé que si podemos reformar en un gran equipo, donde todos podemos confiar el uno en el otro, podemos tener éxito."

Luego dice: "¿Están dispuestos a hacer lo que sea necesario para ayudar a crear ¿Un equipo donde todos podamos confiar el uno en el otro?

Steve mira alrededor de la mesa. Veo que todos están mirando hacia atrás él con gran atención.

186 • El Proyecto Phoenix

Page 187

El silencio se alarga incómodo.

Chris es el primero en hablar. "Estoy dentro. Trabajando en un equipo jodido apesta, así que si te ofreces a ayudar a solucionarlo, estoy a favor ".

Veo que Patty y Wes también asienten, y luego todos se giran para mirar a mi.

Capítulo 18 • 187

Page 188

CAPITULO 19

• martes 23 de septiembre

Por fin, yo también asiento.

Patty dice: "Sabes, Bill, creo que has hecho un trabajo fantástico en el últimas dos semanas Y lamento cómo reaccioné cuando dejaste de fumar. He visto una gran diferencia en cómo funciona toda la organización de TI. Esta es una organización que se ha resistido a adoptar cualquier tipo de proceso y tuvo problemas reales de confianza entre departamentos. Es sorprendente verlo, y yo darle la mayor parte del crédito a usted ".

"Estoy con ella. Supongo que me alegro de que también hayas vuelto, gran renunciante. Wes se ríe a carcajadas. "Lo que sea que haya dicho el primer día, no lo hago quieres tu trabajo Te necesitamos aquí.

Avergonzado, solo sonrío, reconociendo sus comentarios pero no

queriendo que gritaran, diciendo: "Está bien. Gracias chicos."
Steve asiente, observando nuestra interacción. Por fin, él dice: "Vamos alrededor de la mesa y que cada uno de ustedes comparta algo de su perhistoria sonal. ¿Donde naciste? Cuantos hermanos tuviste y donde encajaste? ¿Qué eventos de la infancia te ayudaron a formarte? ¿un adulto?"

Steve continúa: "El objetivo de este ejercicio es conocer uno y Otros como personas. Has aprendido un poco sobre mí y mis vulnerabilidades.

188 • El Proyecto Phoenix

Page 189

Pero eso no es suficiente. Necesitamos saber más el uno del otro. Y eso crea la base para la confianza ".

Él mira a su alrededor. "¿Quién quiere ir primero?"

Oh, mierda.

A los marines no les gusta este tipo de cosas delicadas. Inmediatamente evito mis ojos, no queriendo que me llamen primero.

Para mi alivio, Chris es voluntario.

Él comienza: "Nací en Beirut como el menor de tres hijos.

Antes de los dieciocho años, había vivido en ocho países diferentes. Como un resultado, hablo cuatro idiomas ".

Chris nos cuenta cómo él y su esposa intentaron durante cinco años tener niños, la agonía de tener que administrar el tratamiento de fertilidad inyectable a ella, y simplemente no poder pasar por tercera vez.

Luego cuenta el milagro de tener gemelos idénticos, solo para tener complicaciones y tener que quedarse con su esposa en cuidados intensivos unidad durante tres meses después de que nacieron prematuramente. Y gastar ing noche tras noche, rezando para que estén bien, y no queriendo un gemelo para vivir su vida sin el otro cuando estaban destinados a ser capaces de entenderse de una manera que ninguna otra persona en el mundo podría

Y cómo esta experiencia le enseñó lo egoísta que era y su nuevo ... deseo encontrado de ser desinteresado.

Para mi sorpresa, parpadeo las lágrimas, viendo las aspiraciones sinceras de Chris por el futuro de sus hijos. Furtivamente noto que otros hacen lo mismo.

"Gracias por compartir, Chris", dice Steve solemnemente después de un momento.

y luego mira alrededor de la habitación. "¿Quién es el siguiente?"

Para mi sorpresa y alivio, Wes sigue.

Me enteré de que ha estado comprometido tres veces en su vida, y en el último minuto ... ute, canceló cada una. Y cuando finalmente se casa, rápidamente se divorció porque estaba cansada de su maníaco hábito de las carreras de autos.

¿Cómo puede un chico que pesa casi 250 libras de autos de carrera?

Wes tiene cuatro autos, e incluso si no fuera un empleado de Parts Unlimited, él sería uno de nuestros clientes más fanáticos. Él pasa la mayor parte de su trabajando fuera de horario en su Mazda Miata y su viejo Audi con el que compite Petitivamente casi todos los fines de semana. Aparentemente, ha luchado con una vida. larga batalla para perder peso, incluso cuando era un niño pequeño. Habló de ser los marginados.

Capítulo 19 • 189

Page 190

Él todavía lucha con su peso. No para hacer amigos o para su salud, sino para tratar de mantenerse al día con los flacos corredores asiáticos adolescentes de autos de la mitad de su edad, incluso yendo al campamento de pérdida de peso. Dos veces.

Hay un silencio largo.

Estoy demasiado nervioso para reír.

Steve finalmente dice: "Gracias por compartir, Wes. ¿Quién es el siguiente?"

Aprieto los labios y me siento aliviada cuando Patty la levanta.

mano.

Aprendemos que en realidad era una estudiante de arte. Ella es una de esas personas

Me he burlado de toda mi vida? ¡Pero ella parece tan razonable!

Ella nos cuenta cómo es crecer siendo la "chica inteligente con grandes

tetas y anteojos ", tratando de decidir qué hacer en la vida. Ella cambió ma-

Jors cinco veces en la universidad, abandonando para convertirse en un cantante y compositor en

Atenas, Georgia, pasó dos años recorriendo clubes de todo el país

con su banda Ella regresó para obtener su AMF, pero después de enfrentar el

pobreza potencial de ganarse la vida como artista, aplicada para trabajar en Parts

Ilimitado. Casi no consiguió el trabajo debido a una desobediencia civil.

arresto que todavía estaba en su registro.

Cuando Patty deja de hablar, Steve le agradece. Y luego sonriéndole a mi incomodidad, dice: "Gracias. Eso te deja, Bill ...

Aunque he sabido que este momento se acerca, la habitación parece desvanecerse fuera.

Odio hablar de mí mismo. En los Marines, pude crear un per-

Sona, donde podía gritarle a la gente y decirles lo que tenía que ser

hecho. Me pagaron para mantener viva a mi gente siendo un poco más inteligente que estaban y teniendo grandes cuerdas vocales.

No comparto mis sentimientos con mis compañeros de trabajo.

O con casi cualquier persona, para el caso.

Miro el bloc de notas frente a mí, donde he estado escribiendo

ideas de qué compartir. Todo lo que veo es garabatos nerviosos.

El silencio es casi absoluto, ahora todos me miran ex

pectantly No con impaciencia, ya veo. En cambio, parecen pacientes y amables.

Veo que la expresión de Patty se vuelve comprensiva.

Aprieto los labios por un momento y luego dejo escapar:

me influyó más? Cuando me di cuenta de que mi madre hizo todo por

190 • El Proyecto Phoenix

Página 191

nosotros, y que mi papá era completamente poco confiable. Era alcohólico y cuando las cosas no iban bien, todos mis hermanos y hermanas se escondieron de él. Pero llegó a un punto en el que finalmente tuve suficiente y escapé. Y Los dejé atrás. Y mi hermana menor tenía solo ocho años.

Sigo diciendo: "Sabes, ser arrestado fue una de las mejores cosas eso me ha pasado alguna vez La alternativa era tener que ir a casa. Entonces en cambio, me uní a los marines. Eso me introdujo a una completamente nueva mundo, donde aprendí que había una forma de vida totalmente diferente su vida. Me enseñó que podrías ser recompensado haciendo las cosas bien y cuidando a tus compañeros soldados.

"¿Que aprendi? Que mi objetivo principal es ser un gran padre, no como el padre de mierda que tuve. Quiero ser el hombre que mis hijos merecen". Siento las lágrimas comienzan a caer por mis mejillas, que me limpio, enojado porque mi

El cuerpo me está traicionando.

"¿Eso es lo suficientemente bueno para ti, Steve?" Digo con mucha más ira que Yo pretendía.

Steve asiente con una media sonrisa y dice lentamente: "Gracias, Bill. Lo sé eso fue tan difícil para ti como lo fue para todos nosotros".

Exhalo lentamente. Y respira profundamente una vez más, tratando de recuperar un equilibrio que no me había dado cuenta de que había perdido.

El incómodo silencio continúa.

"Sé que este no es mi lugar para decir, Bill", dice Wes lentamente. "Pero soy Estoy seguro de que tu papá estaría increíblemente orgulloso de ti. Y él lo haría darse cuenta de lo que era una mierda total en comparación con usted.

Escucho risas alrededor de la mesa y Patty dice en voz baja: "Estoy de acuerdo con Wes Esos hijos tuyos tienen más suerte de lo que nunca sabrán.

Wes gruñe de acuerdo, y Chris asiente hacia mí. Y me encuentro llorando por primera vez en más de treinta años.

Avergonzado, me recompongo y miro a todos.

Me alivia ver a todos cambiar de marcha mental y cambiar su atención de nuevo a Steve, que mira alrededor de la habitación.

"Primero, me gustaría agradecerles a todos por dar de sí mismos y hacer eso hacer ejercicio conmigo ", dice. "Aunque es bueno conocer a cada uno de ustedes mejor, no haría esto si no pensara que es importante. Resolviendo cualquier Un problema empresarial complejo requiere trabajo en equipo, y el trabajo en equipo requiere

Capítulo 19 • 191

192

confiar. Lencioni enseña que mostrar vulnerabilidad ayuda a crear una base dación para eso.

"Sé que no es realista pensar que vamos a abandonar esta reunión sabiendo exactamente lo que debemos hacer, con prioridades y propietarios comofirmado", continúa. "Pero me gustaría tener una visión conjunta a medida que avanzamos hacia una solución".

Steve pone ambas manos frente a él y dice: "Solo para conseguir el balón rodando, me gustaría proponer que uno de nuestros principales problemas es que explotamos cada compromiso y horario que hacemos. Las personas fuera de TI son siempre refunfuñando que extrañamos cualquier expectativa que establezcamos. Por una milla.

"Lo que me hace pensar", dice, mirando alrededor de la habitación, "que probablemente no somos buenos para hacer compromisos internos con uno y otro aquí dentro de TI. ¿Pensamientos?

Incómodo silencio.

"Mira, no quiero dividir los pelos", Chris finalmente dice a la defensiva. "Pero Si nos fijamos en las métricas reales, mi grupo ha entregado casi todos gran proyecto a tiempo. Hacemos nuestras citas.

"Sí, justo como llegaste a la fecha de Phoenix, ¿verdad?", Dice Wes, burlándose. "Ahora eso fue un gran éxito. Escuché que Steve estaba muy orgulloso de tu performance la semana pasada.

Chris se pone rojo, levantando ambas manos frente a él. "Eso no es lo que Quise decir ". Piensa por un momento, y agrega:" Fue un desastre total. Pero, técnicamente, llegamos a la fecha ".

Interesante.

"Si eso es cierto", digo, profundizando, "hay algo realmente mal con nuestra definición de lo que es un 'proyecto completado'. Si significa '¿Chris? hacer todas sus tareas de Phoenix? entonces fue un éxito. Pero si quisiéramos Phoenix en producción que cumplió con los objetivos comerciales, sin establecer todo el negocio en llamas, deberíamos llamarlo un fracaso total "

"Vamos a dejar de hacer el coño aquí", interrumpe Steve. "Le dije a Sarah que Phoenix fue uno de los proyectos peor ejecutados en la historia de nuestro empresa. ¿Cuál es una mejor definición de éxito?

Pensando por un momento, finalmente digo: "No sé. Pero esto es recurrente. patrón de anillo El grupo de Chris nunca tiene en cuenta todo el trabajo que las operaciones necesita hacer. E incluso cuando lo hacen, usan todo el tiempo en el horario, sin dejar ninguno para nosotros. Y siempre nos quedamos limpiando el lío, mucho después ".

192 • El Proyecto Phoenix

Página 193

Chris asiente comprensivamente. "Bueno, tú y yo estamos arreglando algo de esto. Parte de esto es un problema de planificación y arquitectura, que usted y yo tenemos hablé de arreglarlo. Pero estás subestimando cuánto de una botella ... cuello es tu grupo. Tenemos muchas otras aplicaciones que necesitan se implementará, pero debido a que su equipo está atado, todos los demás despliegues esperar en la fila se retrasa también ".

Y agrega: "En cualquier semana, tenemos cinco o seis grupos de aplicaciones esperando en la cola para que su grupo implemente algo u otro. Y Cuando algo sale mal, todo se acumula. Sin ofender, pero Cuando ustedes llegan tarde, es como un aeropuerto que cierra. Después de ti sé que tienes un montón de aviones dando vueltas, todos esperando aterrizar ".

Wes se queja en voz alta: "Sí, bueno, eso es lo que sucede cuando el aireavión que has construido aterriza, destruyendo totalmente la pista ".

Entonces Wes levanta una mano aplacadora. "Mira, no te estoy culpando, Chris. Solo estoy afirmando un hecho bien conocido. Cuando las implementaciones no salen como planeado, si el plan fue escrito por su grupo o el mío, afecta todos los demás. Eso es todo lo que digo.

Asiento, de acuerdo con la caracterización de Wes. Y sorprendentemente, Chris está asintiendo también.

Respondo: "Erik me ha ayudado a comprender que hay cuatro tipos de Trabajo de operaciones de TI: proyectos empresariales, proyectos de operaciones de TI, cambios, y trabajo no planificado. Pero, solo estamos hablando del primer tipo de trabajo, y el trabajo no planificado que se crea cuando lo hacemos mal. Fueron solo hablamos de la mitad del trabajo que hacemos en las operaciones de TI ".

Me giro para mirar a Steve y le digo: "Te mostré nuestra lista de proyectos. En arriba de los treinta y cinco proyectos comerciales, tenemos otros setenta y cinco más o menos proyectos de Ops en los que estamos trabajando. Tenemos una acumulación de miles de cambios que aparentemente todos necesitan ejecutarse por alguna razón u otra. Además de eso, tenemos una cantidad cada vez mayor de trabajo no planificado, causado principalmente por la ruptura de todas nuestras aplicaciones frágiles, que incluye Fénix."

Digo rotundamente: "Estamos muy por encima de la capacidad, dada la cantidad de trabajo en delante de nosotros Y ni siquiera hemos contado adecuadamente el gran hallazgo de auditoría proyecto de remediación todavía, que Steve dice que sigue siendo la máxima prioridad ".

Veo que el entendimiento comienza a amanecer en Steve y Chris.

Hablando de que...

Miro a mi alrededor, perplejo. "Hey, ¿dónde está John? Si estamos hablando de

Capítulo 19 • 193

Página 194

cumplimiento, ¿no debería estar él también aquí? ¿Y no es parte del liderazgo de TI? ¿Equipo de liderazgo también?

Wes gime suavemente, rodando los ojos y diciendo: "Oh, genial, eso es solo quién nosotros necesitamos."

Steve se ve sorprendido. Él mira la tarjeta de índice que tenía antes. Luego pasa el dedo por un calendario impreso frente a él. "Mierda. yo olvidé invitarlo ".

Chris murmura: "Bueno, estábamos haciendo mucho. Fue probablemente una bendición disfrazada, ¿verdad?

Hay más risas incómodas, pero la gente parece avergonzada. que nos estamos burlando de John sin él aquí.

"No, no, no, eso no es lo que quise decir", dice Steve rápidamente, mirando más avergonzado de todo "Bill tiene razón, lo necesitamos aquí. Todos, tomemos un descanso de quince minutos. Haré que Stacy lo rastree.

Decido dar un paseo para aclarar mi cabeza.

Cuando regreso en diez minutos, veo los restos esparcidos de una empresa reunión en progreso: tazas de espuma de poliestireno medio llenas de café, platos de izquierda sobre la comida, servilletas arrugadas.

Al otro lado de la habitación, Patty y Wes están teniendo una discusión animada. con Chris En el otro extremo de la mesa, Steve está hablando por su celular. teléfono con alguien, mientras Erik mira las fotos de automóviles partes colgadas en la pared.

Estoy considerando unirme a Patty y Wes cuando veo a John caminar en el habitación. Debajo de su brazo, por supuesto, está la carpeta negra de tres anillos.

"¿Stacy dijo que me estabas buscando, Steve?", Dijo. Hace un punto de mirar a su alrededor lentamente a la evidencia de que una reunión comenzó sin él hace mucho tiempo. "¿Me perdí un aviso de reunión? O acabo de quedar fuera ¿de otro más?

Como casi todos hacen todo lo posible para evitar el ojo tacto con él, dice aún más fuerte: "Oye, huele a gente simplemente Tuve sexo aquí. ¿Extrañé algo bueno?

Chris, Patty y Wes interrumpen su conversación y con exageración ... despreocupado, tome sus asientos originales.

"Ah, bien, estás aquí. Me alegro de que pudieras hacerlo", dice Steve, apareciendo completamente imperturbable "Por favor, toma asiento. Todos, comencemos de nuevo.

194 • El Proyecto Phoenix

Página 195

"John, mis disculpas por no enviarte una invitación. Es completamente mi culpa", dice Steve, mientras se dirige a la cabecera de la mesa. "Yo oorganizó esta reunión ayer a última hora, justo después de la auditoría reunión de Comite. Después de reconocer mi parte en hacer todo el IT problemas peores, quería reunir al equipo de liderazgo de TI para ver si podríamos acordar una dirección general de la solución a los problemas que estamos tener alrededor de proyectos, estabilidad operativa y cumplimiento".

John me mira inquisitivamente, levantando una ceja.

Tengo curiosidad por la omisión de Steve del ejercicio de vulnerabilidad y todo ese. Probablemente pensó que si no puede rehacerlo, bien podría ni siquiera tocar el tema.

Asiento tranquilizadoramente a John.

Steve se vuelve hacia mí. "Bill, por favor continúa".

"Cuando mencionaste la palabra compromiso, me recordó a algunosLo que Erik me preguntó la semana pasada que me quedó grabado ", le digo. "Preguntó sobre qué ¿Cómo decidimos si podemos aceptar un nuevo proyecto? Cuando dije eso
No lo sabía, me llevó a otro recorrido por la planta de fabricación MRP-8.

Me llevó a Allie, el coordinador de planificación de recursos de fabricación,
y le preguntó cómo decide si acepta un nuevo pedido ".

Volteo a mis notas. "Ella dijo que primero miraría la orden y luego mire la lista de materiales y rutas. Basado en eso, ella miraría las cargas de los centros de trabajo relevantes en la planta y luego decida si aceptar el pedido pondría en peligro cualquier existente compromisos

"Erik me preguntó cómo tomamos el mismo tipo de decisión en TI", recuerdo. "Se lo dije entonces, y te lo diré ahora, no lo sé. Estoy bastante seguro de que no haga ningún tipo de análisis de capacidad y demanda antes de aceptar trabajo. Lo que significa que siempre estamos luchando, teniendo que tomar atajos, lo que significa aplicaciones más frágiles en producción. Lo que significa Más trabajo no planificado y lucha contra incendios en el futuro. Entonces, alrededor y alrededor vamos ".

Para mi sorpresa, Erik interrumpe. "Bien dicho, Bill. Acabas de describir 'deuda técnica' que no se está pagando. Viene de tomar corto recortes, que pueden tener sentido a corto plazo. Pero como la deuda financiera, Los costos de interés compuesto crecen con el tiempo. Si una organización no paga su deuda técnica, cada caloría en la organización puede gastarse solo pagando intereses, en forma de trabajo no planificado ".

Capítulo 19 • 195

Página 196

"Como saben, el trabajo no planificado no es gratuito", continúa. "Todo el opuesto. Es muy costoso, porque el trabajo no planificado viene en el ex Pensamiento de ...

Él mira a su alrededor profesionalmente por una respuesta.

Wes finalmente habla: "¿Trabajo planificado?"

"Precisamente", dice Erik jovialmente. "Sí, eso es exactamente, Chester. Cuenta mencionó los cuatro tipos de trabajo: proyectos de negocios, proyectos de operaciones de TI efectos, cambios y trabajo no planificado. Si no se controla, la deuda técnica será ¡asegúrate de que el único trabajo que se haga sea un trabajo no planificado! "

"Eso seguro suena como nosotros", dice Wes asintiendo. Luego mira con firmeza Erik, diciendo: "Y es Wes, no Chester. Soy Wes ".

"Sí, estoy seguro de que sí", dice Erik agradablemente.

Se dirige al resto de la habitación. "El trabajo no planificado tiene otra efecto secundario. Cuando pasas todo tu tiempo luchando contra incendios, hay poco tiempo o energía para planificar. Cuando todo lo que haces es reaccionar, no hay suficiente hora de hacer el duro trabajo mental de descubrir si puedes aceptar nuevo trabajo. Entonces, hay más proyectos en el plato, con menos ciclos disponibles para cada uno, lo que significa más multitarea mala, más escaladas de código pobre, lo que significa más atajos. Como dijo Bill: 'vueltas y vueltas vamos'. Es la espiral de muerte de la capacidad de TI ".

Me sonrío ante Erik destrozando el nombre de Wes. No estoy seguro de qué tipo del juego mental que está jugando, pero es divertido verlo.

Incierto, le pregunto a Steve: "¿Se nos permite decir que no? Cada vez Le he pedido que priorice o difiera el trabajo en un proyecto, ha mordido mi cabeza fuera Cuando todos están condicionados a creer que no no es un respuesta aceptable, todos nos volvimos ciegos tomadores de pedidos marchando por un camino condenado. Me pregunto si esto es lo que le pasó a

mis predecesores también ".

Wes y Patty asienten levemente.

Incluso Chris asiente.

"¡Por supuesto que puedes decir que no!" Steve responde acaloradamente, con una mirada de genio.

Una irritación en su rostro. Luego respira hondo antes de decir:

"Déjame ser claro. ¡Necesito que me digas que no! No podemos permitirnos tener este liderazgo.

El equipo de trabajo será tomador de pedidos. ¡Te pagamos por pensar , no solo por hacer! '

Steve se ve cada vez más enojado y dice: "Lo que está en juego aquí es el supervivencia de la empresa! Los resultados de estos proyectos dictan si ¡Toda esta compañía tiene éxito o fracasa!

196 • El Proyecto Phoenix

Page 197

El me mira directamente. "Si usted, o para el caso, alguien sabe que un el proyecto fallará, necesito que lo digas. Y lo necesito respaldado con datos. Dame datos como te mostró el coordinador de la planta, para que podamos soportar por qué. Lo siento, Bill, me gustas mucho, pero decir no solo por tu el intestino no es suficiente ".

Erik resopla y murmura: "Eso es algo muy agradable, muy retrospectivo-Ric, Steve. Muy conmovedora. ¿Pero sabes cuál es tu problema? Ustedes en el negocio se emborrachan en proyectos, asumiendo nuevos trabajos que no tiene una oración de éxito. ¿Por qué? Porque no tienes idea qué capacidad tienes realmente. Eres como el tipo que siempre escribe ing cheques que rebotan, porque no sabes cuánto dinero tenga y nunca se moleste en abrir su correo.

"Déjame contarte una historia", dice. "Déjame contarte sobre lo que eso La planta MRP-8 era como antes de que yo llegara. Esos pobres bastardos tendrían estos sobres de manila que simplemente aparecerían, que contienen todo tipo de Ordenes locas. El negocio haría compromisos absurdos para enviar algo en una fecha imposible, ajeno a todo el trabajo ya en el sistema."

Él continúa: "Fue una pesadilla todos los días. Tenían inventario apilado hasta el techo ¿Y había una forma sistemática de obtener WIP a través del ¿planta? Demonios, no! Lo que se trabajó se basó en quién gritó en voz alta. o, con mayor frecuencia, quién podría diseñar las mejores ofertas paralelas con el experto diters, o quién podría llamar la atención del ejecutivo de más alto rango ".

Erik está tan animado como lo he visto. "Comenzamos a restaurar sancuando descubrimos dónde estaba nuestra restricción. Luego lo protegemos, asegurándose de que el tiempo en la restricción nunca se desperdicie. Y lo hicimos todo para asegurar que el trabajo fluya a través de él ".

Erik se queda quieto y simplemente dice: "Para solucionar su problema, necesita hacer mucho más que aprender a decir no. Esa es la punta del iceberg."

Todos lo miramos, esperando que continúe. Pero en cambio, él se levanta, camina hacia su maleta y la abre, revelando una mezcla de ropa, un snorkel, una bolsa de basura y calzoncillos.

Comienza a cavar, saca una barra de granola, cierra la maleta y vuelve Se vuelve hacia la mesa.

Todos observamos mientras abre el paquete de la barra de granola y comienza a comer. ing.

Capítulo 19 • 197

Página 198

1/23/2020

Steve, tan desconcertado como el resto de nosotros, finalmente dice: "Erik, Esa es una historia intrigante. Por favor sigue adelante.

Erik suspira. "No, eso es todo lo que pretendía decir. Si no puedes entenderlo que lo que necesitas hacer, entonces realmente no hay mucha esperanza para ninguno de tú."

Steve golpea la mesa, exasperado.

Pero mi mente está corriendo.

Lo que debemos hacer no es simplemente priorizar mejor. yo ya aprendí cuáles son las prioridades, por inconvenientes que sean: Phoenix. Haciendo Los hallazgos de la auditoría desaparecen. Todo mientras mantiene todo funcionando.

Creemos que sabemos dónde está la restricción. Es Brent. Brent, Brent, Brent Y ya hemos tomado medidas para proteger a Brent de imprevistos trabajo.

Sé que no puedo contratar más recursos.

También sé que la carga de trabajo en mi organización está totalmente fuera de lugar. controlar.

Ninguna cantidad de heroicidad de mi parte puede hacer mella en la marea ola de trabajo que se le ha permitido ingresar al sistema. Porque nadie Alguna vez dijo que no.

Nuestros errores se cometieron mucho antes de que se me ocurriera. Los errores se hicieron aceptando el proyecto y todos los atajos resultantes que Chris tuvo que hacerlo antes de que me alcanzara.

¿Cómo podemos revertir esta locura?

Entonces una idea extraña me golpea.

Lo pienso por otro momento. Suena completamente absurdo, pero yo

No puedo encontrar ningún defecto en la lógica.

Yo digo: "Steve, tengo una idea. Pero por favor déjame terminar de contarte el idea completa antes de reaccionar".

Y les digo lo que estoy pensando.

Steve es el primero en hablar. "Debes estar loco", Steve dice, su incredulidad inicial se convierte en exasperación. "Solo quieres dejar de hacer el trabajo? ¿Quién crees que somos? Productores de papa subsidiados pagado para no cultivar?

Pero antes de que pueda responder, John habla. "Estoy de acuerdo. Tu idea parece exactamente como hacer lo incorrecto. Tenemos una plataforma en llamas correcta

198 • El Provecto Phoenix

Page 199

ahora para finalmente hacer lo correcto. Necesitamos atacar mientras el hierro está caliente. Esta es una tormenta perfecta para que finalmente obtengamos el presupuesto que necesitamos no solo hacer lo correcto, pero hacer lo correcto ".

Él comienza a recitar los puntos en sus dedos, "Tenemos la auditoría encontrar que tiene visibilidad en el tablero, el proyecto de alta visibilidad que no puede fallar, y una falla operativa que tampoco puede volver a ocurrir. Deberíamos verter el gas y poner los controles de seguridad que necesitamos, de una vez por todas ".

Wes interrumpe, riéndose a John, "Estoy sorprendido! Pensé que lo haría Me encanta la idea de Bill. Quiero decir, te encanta evitar que las cosas se hagan y diciendo que no, ¿verdad? ¡Esto debería ser como un sueño hecho realidad para ti! John se pone rojo brillante, obviamente preparando una respuesta mordaz. Pero Wes

pone su mano grande y carnosa sobre su hombro y dice con una sonrisa: "Oye, Solo estoy bromeando, ¿de acuerdo? Solo estoy bromeando.

Todos comienzan a hablar a la vez cuando Erik de repente se pone de pie, paralizado. pliega su envoltura de barra de granola y la arroja al otro lado de la habitación papelera, falta por completo. Se recuesta en su silla y dice: "Bill, creo que tu propuesta es muy astuta".

Mirando a John, continúa: "Recuerda, Jimmy, el objetivo es aumentar el rendimiento de todo el sistema, no solo aumentar el número Ber de las tareas que se realizan. Y si no tienes un sistema confiable de trabajo, ¿por qué debería confiar en su sistema de controles de seguridad? Bah. Un total pérdida de tiempo."

John vuelve a mirar a Erik, perplejo. "¿Qué?"

Erik suspira y pone los ojos en blanco. En lugar de responder a John, se da vuelta su mirada hacia Steve. "Has sido gerente de planta. Piensa en ello como congelación Los materiales se liberan hasta que suficiente WIP se completa y abandona la planta. En Para controlar este sistema, necesitamos reducir el número de movimientos partes."

Cuando Steve no parece convencido, Erik se inclina hacia adelante su silla y le pregunta intencionadamente: "Supongamos que estás manejando el MRP-8 planta, y tienes inventario apilado hasta el techo. Qué pasaría si dejaras de liberar trabajos y materiales en el piso de la planta?

Sorprendido de ser el objetivo de la pregunta, Steve lo considera por un momento. ment. "La cantidad de WIP en la planta disminuye, porque el trabajo comience a salir de la planta como productos terminados ".

"Correcto", dice Erik, asintiendo con aprobación. "Y lo que probablemente sucederá ¿pluma para el rendimiento de la fecha de vencimiento?

Capítulo 19 · 199

Página 200

"El rendimiento de la fecha de vencimiento aumenta, porque WIP disminuyó". Steve dice: cada vez más sospechoso y reacio a saber dónde podría Erik estar guiándolo.

"Sí, muy bien", dice Erik alentador. "Pero en la otra mano, qué sucede con los niveles de inventario si permite que la planta continúe aceptar pedidos y liberar nuevos trabajos?

Él dice que después de un momento, "WIP sube".

"Excelente", dice Erik. "¿Y qué pasa con el rendimiento de la fecha de vencimiento?"

Parece que Steve acaba de tragar algo con lo que no está de acuerdo

él, y finalmente dice: "Todo el mundo sabe que en la fabricación, como

WIP aumenta, el rendimiento de la fecha de vencimiento disminuye.

"Espera un minuto, aquí", dice, mirando a Erik entrecerrando los ojos. "En realidad no eres ¿sugiriendo que esto también se aplica a TI? Que al detener todo el trabajo excepto para Phoenix, reduciremos la cantidad de WIP en TI, y eso será mejorar de alguna manera el rendimiento de la fecha de vencimiento? ¿Es eso en serio lo que eres? ¿sugerencia?"

Erik se recuesta en su silla luciendo complacido consigo mismo. "Si."

Wes dice: "¿Eso no nos dejará a la mayoría de nosotros simplemente haciendo girar nuestros pulgares con ¿Nada que hacer? Eso es 130 personas en operaciones de TI simplemente sentados. ¿No suena un poco ... derrochador?

Erik se burla y dice: "Te contaré sobre el derroche. ¿Qué tal sobre un mil cambios atascados en el sistema, sin una forma aparente de llegar a ¿Los completó?

Wes frunce el ceño. Luego asiente y dice: "Eso es cierto. El número de tarjetas en el tablero de cambios de Patty sigue subiendo. Si eso es trabajo en proceso, es def-Inicialmente en espiral fuera de control. Probablemente solo nos faltan un par de semanas de tener esas cartas apiladas en el techo, también ".

Asiento con la cabeza. El tiene razón.

La idea es que las operaciones y el desarrollo de TI no acepten ninguna nueva proyectos durante dos semanas y para detener todo el trabajo en operaciones de TI, excepto trabajo relacionado con Phoenix.

Miro a mi alrededor. "Si hacemos una sola tarea en el proyecto más importante para dos semanas y todavía no puedo hacer una gran abolladura, entonces creo que deberíamos todos encuentran nuevos trabajos diarios ".

Chris asiente. "Creo que deberíamos intentarlo. Seguiremos trabajando en los otros proyectos activos, pero congelaremos todo el trabajo de implementación excepto Fénix. Desde la perspectiva de Bill, parecerá que eso es lo único

200 • El Proyecto Phoenix

201

estamos trabajando No se equivoquen, Phoenix será el mejor de todos prioridad."

Patty y Wes asienten de acuerdo.

John se cruza de brazos. "No estoy seguro si puedo apoyar este loco programa posal Primero, nunca he visto a ninguna organización hacer algo ni remotamente así antes. Segundo, me preocupa mucho que si hacemos esto, perderemos nuestra oportunidad de solucionar todos los problemas de auditoría. Como Steve ya ha dicho, esos hallazgos de auditoría también podrían matar a la compañía ".

"¿Sabes cuál es tu problema?", Dice Erik, señalando con el dedo a John.
"Nunca se ve el proceso comercial de principio a fin, por lo que le garantizo que
muchos de los controles que desea poner ni siquiera son necesarios ".

John dice: "¿Qué?"

De nuevo, Erik agita la pregunta de John. "No te preocupes por eso ahora. Deje que ocurra lo inevitable y veremos qué podemos aprender de él ".

Steve se vuelve hacia John. "Entiendo tus preocupaciones sobre la seguridad. Pero El mayor riesgo para la empresa no son los hallazgos de auditoría no resueltos. los El mayor riesgo para la empresa es que no sobrevivimos. Necesitamos Phoenix para recuperar la paridad competitiva".

Hace una pausa y dice: "Vamos a congelar este proyecto una semana y ver si hace una diferencia en el trabajo de Phoenix. Si no lo hacemos, pondremos el trabajo de mediación en el quemador frontal. ¿Bueno?"

John asiente de mala gana. Luego pasa a una página en su carpeta de tres anillos, y toma algunas notas Probablemente esté grabando la promesa de Steve.

"Steve, definitivamente necesitamos tu ayuda para que esto suceda", le digo. "Mi los chicos están rutinariamente armados para hacer proyectos de mascotas por casi todos gerente de esta empresa. Creo que necesitamos un correo electrónico de usted al compañía de neumáticos, no solo explicando por qué estás haciendo esto, sino también qué las consecuencias serán si alguien intenta poner trabajo no autorizado en el sistema."

Erik hace un ruido alentador.

"No hay problema", Steve responde rápidamente. "Les enviaré un borrador a todos después esta reunión. Revíselo y lo enviaré a todos los gerentes de la compañía. ¿Suficientemente bueno para ti?

Tratando de mantener la incredulidad fuera de mi voz, digo: "Sí".

Es sorprendente lo que acordamos en la próxima hora. Las operaciones de TI congelar todo el trabajo que no sea Phoenix. El desarrollo no puede dejar inactivo a los más de veinte proyectos que no son de Phoenix, pero congelarán todas las implementaciones. En otras palabras,

Capítulo 19 • 201

Página 202

ningún trabajo fluirá del desarrollo a las operaciones de TI por otros dos semanas.

Además, identificaremos las principales áreas de deuda técnica, que El desarrollo abordará para disminuir el trabajo no planificado que se está creando por aplicaciones problemáticas en producción.

Todo esto hará una gran diferencia en la carga de trabajo de mi equipo.

Además, Chris y Kirsten revisarán todas las tareas de Phoenix, no trabajando, y robar recursos de otros proyectos para conseguirlos trabaja de nuevo.

Todos parecen animados y entusiasmados de poner en práctica el plan. incluso John

Antes de que nos vayamos, Steve dice: "Gracias a todos por su buen pensamiento. hoy y por compartir algo sobre ti. Siento que lo se todos ustedes mejor ahora. Y, tan increíble como creo que el proyecto loco de Bill La idea de congelar es, creo que podría funcionar. Espero que este sea el primero de muchas buenas decisiones que tomará este equipo.

"Como dije, uno de mis objetivos es crear un equipo donde podamos todos confían el uno en el otro", continúa. "Esperemos que hayamos dado un pequeño paso en esa dirección, y te animo a que sigas exigiendo honestidad y Comunicaciones verdaderas entre ustedes.

Él mira alrededor de la habitación y pregunta: "¿Hay algo que ustedes ¿Necesitas de mí mientras tanto?

No hay solicitudes, por lo que aplazamos.

Cuando todos nos levantamos para irnos, Erik dice en voz alta: "Buen trabajo, Bill. No pudo lo he hecho mejor yo mismo".

202 • El Proyecto Phoenix

203 de 1189.

CAPITULO 20

• viernes 26 de septiembre

Tres días después, estoy en mi escritorio, tratando de leer un informe sobre el programa de Phoenix.

Ress de Kirsten en mi computadora portátil. Mientras zumba y resuena, me pregunto cómo

Han pasado muchas semanas desde que el parche de seguridad de John bloqueó mi computadora portátil.

Obtener computadoras portátiles de reemplazo es como una lotería. Es tentador sobornar una de las personas de la mesa de servicio, como sugiere uno de los gerentes de marketing Gested, pero me niego a saltar la cola. Tengo que seguir jugando según las reglas ya que soy la persona responsable de hacerlos y hacerlos cumplir. yo hago una nota para hablar con Patty sobre nuestra urgente necesidad de reducir los plazos de entrega Estos reemplazos de laptop.

Finalmente, aparece el correo electrónico:

De: Kirsten Fingle

Para: Steve Masters,

CC: Bill Palmer, Chris Allers, Sarah Moulton

Fecha: 26 de septiembre, 10:33 a.m.

Asunto: ¡Buenas noticias en el frente del proyecto!

Steve

Finalmente estamos avanzando. El proyecto se congela y el resultado

El enfoque de TI en Phoenix ha roto el estancamiento. Hemos logrado más

Capítulo 20 · 203

204 de 1189.

en los últimos siete días en los que generalmente terminamos

mes.

Felicitaciones a todos en el equipo!

En una nota al margen: muchos patrocinadores de proyectos están muy frustrados por su

proyectos en espera. En particular, Sarah Moulton cree que

Sus proyectos están exentos de la congelación. Te la recomendé.

Se adjunta el informe de estado formal. Por favor avísame si tienes

alguna pregunta.

Kirsten

Aunque la nota sobre Sarah haciendo problemas de nuevo hace que mi mandíbula Apriete, esta es una noticia absolutamente fantástica.

Lo estábamos esperando, pero las buenas noticias son bienvenidas, sin embargo, especialmente después de principios de semana. Tuvimos un gran revés debido a un Sev 1 incidente que eliminó todo el teléfono interno y el sistema de correo de voz tems, poniendo de rodillas a Sales and Manufacturing el último día de el cuarto.

Dos horas después del corte, descubrimos que fue causado por uno de nuestros vendedores de redes que accidentalmente hicieron un cambio en nuestra producción sistema telefónico en lugar del repuesto en caliente.

El corte afectará nuestros ingresos trimestrales, pero no sabemos cuanto aun. Para evitar que esto vuelva a suceder, estamos armar un proyecto para monitorear nuestros sistemas críticos en busca de cambios ized.

sobre, acumucado alrededor de la mesa de Conferencias de Patty. John

Yo digo: "Perdón por interrumpir, pero quería compartir las buenas noticias". muéstrales el correo electrónico de Kirsten.

Wes se recuesta y dice: "Bueno, eso lo hace oficial. Tu proyecto congelar está funcionando realmente ".

Patty lo mira, pareciendo sorprendida. "Realmente dudaste ¿eso? Vamos, los dos hemos estado hablando de cómo nunca hemos visto personas tan centrado antes Es sorprendente cómo la congelación del proyecto ha reducido el conflictos de prioridad y mala multitarea. Sabemos que ha hecho una gran diferencia ference en productividad ".

Wes se encoge de hombros y luego sonríe. "Hasta que Kirsten nos dé crédito, todo es solo en nuestras cabezas."

204 • El Proyecto Phoenix

205 de 1189.

Él tiene un punto. Realmente es genial que Kirsten reconozca el progreso que estamos haciendo.

"Por cierto", dice Patty, "no está bromeando sobre el hombre de negocios-Agentes volviendo loco. He tenido más y más vicepresidentes llamándome, exigiendo una exención para sus diversos proyectos favoritos o pedir que se haga un trabajo fuera de los libros. No es solo Sarah, es la más descarada y vocalista".

Arrugo la frente. "Bien, eso es parte de nuestro trabajo y esperábamos esto. Pero yo no Queremos que se aplique este tipo de presión a cualquiera de nuestra gente. Wes?

"Les dije a todos los miembros de mi equipo que deben enviar cualquier queja a yo. Y confía en mí, llamo a cada uno de esos tipos y les doy un oído. ful ", dice.

Patty dice: "Ya estoy ansiosa por lo que hacemos después de levantar pesas El proyecto se congela. ¿No será como abrir las compuertas?

Una vez más, ella ha señalado algo importante. Yo digo,

"Llamaré a Erik, pero antes de hacerlo, ¿cómo priorizamos actualmente nuestro trabajo? Cuando nos comprometemos a trabajar en un proyecto, un cambio, una solicitud de servicio o cualquier otra cosa, ¿cómo decide alguien en qué trabajar en cualquier momento? ¿Qué sucede si hay prioridades en competencia?

"¡Eso sucede todos los días!", Dice Wes, incrédulo.

"Eso es lo bueno de congelar todos los proyectos, excepto uno. No uno tiene que decidir en qué están trabajando. No se permiten multitareas ".

"Esa no es mi pregunta", le digo. "Cuando tenemos múltiples flujos de el trabajo continúa simultáneamente, ¿cómo alguien decide qué necesita ¿trabajar en un momento dado?

"Bueno", dice Wes, "confiamos en que tomen la decisión correcta, basándose en los datos que tienen Por eso contratamos personas inteligentes ".

Esto no está bien

Recordando mis veinte minutos observando a Brent antes del proyecto me congelo, le pregunto: "¿Y en qué datos basan todas nuestras personas inteligentes su pridecisiones de oritización?

Wes dice a la defensiva: "Todos tratamos de hacer malabarismos con las prioridades en competencia lo mejor que podamos Así es la vida, ¿verdad? Las prioridades cambian ".

"Seamos honestos", dice Patty. "La prioridad 1 es quien está gritando en voz altaest, con el desempate que puede escalar a la ex mayor Ejecutivo. Excepto cuando son más sutiles. He visto un montón de mi personal siempre priorizando las solicitudes de cierto gerente, porque él las toma a almorzar una vez al mes ".

206 de 1189.

Oh, genial. Además de algunos ingenieros que están siendo intimidados, tengo otros ingenieros que son como el cabo Max Klinger de M*A*S*H, corriendo su propio mercado negro de trabajo de TI.

"Si esto es cierto, no hay forma de que podamos levantar el congelamiento del proyecto. No tu ver que no tenemos ninguna forma de liberar el trabajo en TI y poder ¿Confía en que se trabajará?

Tratando de mantener la renuncia fuera de mi voz, digo: "Patty tiene razón.

Tenemos mucho que resolver antes de que finalice la congelación del proyecto. Qué esta en exactamente una semana".

Decido dar un rápido paseo afuera. Tengo treinta minutos antes de mi próxima reunión, y necesito pensar.

Estoy más inquieto que nunca. Cuando tenemos más de un proyecto en el sistema al mismo tiempo, ¿cómo protegemos el trabajo de ser interrumpido o que su prioridad sea superada por casi cualquier persona en el negocio ness o alguien más en TI?

El sol brilla sobre mí. Son las 11 de la mañana y el aire huele a autumn. Las hojas de los árboles comienzan a ponerse naranjas y marrones, y Hay montones de ellos comenzando a formarse en el estacionamiento.

A pesar de mi inquietud, me doy cuenta de lo refrescante que es pensar sobre qué trabajo debemos hacer y cómo priorizar y liberar eso. Por un momento, me maravillo de la falta de extinción de incendios constante que domi Nated gran parte de mi carrera en TI.

Los tipos de problemas que tenemos que resolver últimamente son tan ... cerebrales.

De eso pensaba que se trataba la administración cuando obtuve mi MBA.

Estoy convencido de que si hacemos un buen trabajo pensando, podemos hacer un verdadero diferencia. En ese momento, decido llamar a Erik.

"¿Hola?" Lo escucho decir.

"Hola, soy Bill. ¿Tienes un par de minutos para hablar? tengo algunos preguntas sobre el congelamiento del proyecto". Hago una pausa y luego agrego: "O mejor dicho, qué sucede después de levantar la congelación del proyecto".

"Bueno, ya era hora. Me preguntaba cuándo te darías cuenta de que tiene un enorme y nuevo problema en sus manos".

Rápidamente le cuento las buenas noticias de Kirsten. Describo el problemas con los que nos hemos topado mientras consideramos el proyecto de monitoreo ect y cómo protegemos el trabajo en el sistema.

206 • El Proyecto Phoenix

207 de 1189.

"¡No está mal, junior!", Dice Erik. "Obviamente has puesto nuestra discusión sobre las restricciones en la práctica y están haciendo todo lo posible para promover proteja esa restricción de ser golpeado por un trabajo no planificado. Estas preguntando algunas preguntas muy importantes sobre la Primera Vía y cómo usted envejezca su flujo de trabajo planificado. Hasta que puedas hacer eso, no puedes realmente administrar mucho de cualquier cosa, ¿puedes?

"Estás confundido porque te das cuenta de que no sabes cómo funciona en realidad funciona ", continúa.

Reprimo un suspiro irritado. "Creo que es hora de otro viaje a MRP-8. Que tan pronto puedes conseguir ¿allí?", pregunta.

Sorprendido, le pregunto: "¿Estás en la ciudad?"

"Sí", dice. "Hay una reunión con los auditores y las finanzas chicos esta tarde que no extrañaría por nada del mundo. Asegúrate de que eres ahí para ello Vamos a hacer que la cabeza de John se caiga.

Le digo que puedo estar en MRP-8 en quince minutos.

Erik está en medio del vestíbulo esperándome.

Hago una doble toma. Lleva una camiseta desteñida y una cremallera, sudadera con capucha y logotipo de la unión desteñida. Ya tiene un visitante insignia y está golpeando su pie con impaciencia.

"Vine tan rápido como pude". Digo.

Erik simplemente gruñe y me hace un gesto para que lo siga. De nuevo, nosotros suba la escalera y párese en la pasarela con vista al piso de la planta.

"Entonces dime qué ves", dice, señalando hacia el piso de la planta.

Miro hacia abajo, confundido, sin saber lo que quiere escuchar. Comenzando con lo obvio, digo: "Como la última vez, veo que entran materias primas desde los muelles de carga a la izquierda. Y a la derecha, veo terminado mercancías que salen del otro conjunto de muelles de carga ".

Sorprendentemente, Erik asiente con aprobación. "Bueno. ¿Y en el medio?

Miro la escena. Una parte de mí se siente tonta, temerosa de mirar como el Karate Kid siendo interrogado por el Sr. Miyagi. Pero pedí esto reunión, así que empiezo a hablar. "Veo materiales y trabajo en proceso, fluye de izquierda a derecha, pero, obviamente, se mueve muy lentamente ".

Erik mira por encima de la pasarela y dice: "¿En serio? Como una especie de ¿río?"

Capítulo 20 • 207

Page 208

Se vuelve hacia mí, sacudiendo la cabeza con disgusto, "¿Qué piensas? es una clase de lectura de poesía? De repente, WIP es como el agua. corriendo sobre piedras lisas? Ponte serio. ¿Cómo sería un gerente de planta responde la pregunta? ¿De dónde a dónde va el trabajo y por qué?

Intentando de nuevo, digo: "Está bien, está bien. WIP va del centro de trabajo al trabajo centro, según lo dictado por la lista de materiales y rutas. Y todo lo que hay en la orden de trabajo, que se dio a conocer en ese escritorio de allí ".

"Eso está mejor", dice Erik. "¿Y puedes encontrar los centros de trabajo donde son las limitaciones de la planta?

Sé que Erik me lo había dicho en ese primer viaje extraño a esta planta.

"Los hornos de tratamiento térmico y las cabinas de curado de pintura", digo de repente.

"Ahí", digo, después de escanear el piso de la planta y finalmente ver un set de grandes máquinas junto a la pared del fondo. "Y allí", digo, señalando el gran habitaciones con letreros que dicen: "Paint Booth # 30-a" y "Paint Booth # 30-b".

"Bueno. Comprender el flujo de trabajo es clave para lograr el Primer Camino", dice Erik, asintiendo. Más severamente, pregunta: "Entonces, dime otra vez qué centros de trabajo ha determinado que son las restricciones en su ¿organización?"

Sonrío, respondiendo fácilmente: "Brent. Hablamos de eso antes ".

Se burla, volviéndose para mirar el piso de la planta.

"¿Qué?" Casi grito. "¿Cómo puede no ser Brent? Incluso felicidades ¡Me dijo cuando te dije que era Brent hace un par de semanas!

"¿De repente Brent es un horno de tratamiento térmico robótico? Me estas diciendo tu

¿equivalente a esa cabina de curado de pintura que hay debajo de Brent?", dice con burlarse de la incredulidad. "Sabes, eso podria ser lo más tonto que he tenido Escuchó."

Él continúa: "Entonces, ¿dónde dejaría eso a sus dos gerentes, Chester y Penélope? Déjame adivinar. Tal vez son equivalentes a eso estación de taladro y esa máquina de estampado de allí? O tal vez es ¿Esa amoladora de metal?

Erik me mira severamente, "En serio. Te pregunté qué centros de trabajo son tus limitaciones Pensar."

Completamente confundido, miro hacia el piso de la planta.

Sé que parte de la respuesta es Brent. Pero cuando lo dejo escapar así

Con confianza, Erik casi me golpea en la cabeza. De nuevo.

Erik parece molesto por haber nombrado a una persona real, lo que sugiere que Brent era una pieza de equipo.

208 • El Proyecto Phoenix

Página 209

Miro nuevamente el horno de tratamiento térmico. Y luego los veo. Hay dos personas con overoles, cascos y gafas protectoras. Uno está frente a un com pantalla de computadora, perforando algo, mientras que el otro está inspeccionando un montón de partes en una plataforma de carga, escaneando algo con su computadora de mano.

"Oh", le digo, pensando en voz alta. "El horno de tratamiento térmico es un centro de trabajo, que tiene trabajadores asociados a ella. Preguntaste qué son los centros de trabajo nuestras limitaciones, y te dije que era Brent, que no puede ser correcto, porque ... porque Brent no es un centro de trabajo.

"Brent es un trabajador, no un centro de trabajo", digo nuevamente. "Y estoy apostando que Brent es probablemente un trabajador que apoya demasiados centros de trabajo. Por eso es una limitación.

"¡Ahora estamos llegando a alguna parte!", Dice Erik, sonriendo. Gesticulando ampliamente en el piso de la planta de abajo, dice: "Imagínese si el veinticinco por ciento de todo el los centros de trabajo allí abajo solo podían ser operados por una persona llamada Brent ¿Qué pasaría con el flujo de trabajo?

Cierro los ojos para pensar.

"El trabajo no se completaría a tiempo, porque Brent solo puede estar en uno centro de trabajo a la vez ", le digo. Con entusiasmo, continúo: "Eso es ex-realmente lo que está pasando con nosotros. Sé que para muchos de nuestros planes cambios, el trabajo ni siquiera puede comenzar si Brent no está disponible. Cuando eso pasa, escalaremos a Brent, diciéndole que deje lo que esté haciendo, así que algunos otro centro de trabajo puede ponerse en marcha. Tendremos suerte si puede quedarse allí mucho tiempo suficiente para que el cambio se implemente por completo antes de que sea interinterrumpido por alguien más ".

"¡Exactamente!", Dice.

Estoy un poco consternado por la cálida sensación de aprobación que siento en respuesta.

"Obviamente", continúa, "cada centro de trabajo está formado por cuatro cosas: la máquina, el hombre, el método y las medidas. Suponer para la máquina, seleccionamos el horno de tratamiento térmico. Los hombres son las dos personas se requiere ejecutar los pasos predefinidos, y obviamente necesitaremos medidas basadas en los resultados de la ejecución de los pasos del método ".

Arrugo la frente. Estos términos de fábrica son vagamente familiares de mis años de MBA. Pero nunca pensé que serían relevantes en el dominio de TI.

Buscando alguna forma de escribir esto, me doy cuenta de que dejé mi portapapeles en mi carro. Me toco los bolsillos y encuentro una pequeña tarjeta de índice arrugada en mi bolsillo trasero.

Página 210

Escribo apresuradamente: "Centro de trabajo: máquina, hombre, método, medida".

Erik continúa: "Por supuesto, en este piso de planta, no tienes uno cuarta parte de los centros de trabajo dependen de una persona. Eso podría ser absurdo Desafortunadamente para ti, lo haces. Es por eso que cuando Brent toma vacaciones, todo tipo de trabajo se detendrá, porque solo Brent sabe cómo completar ciertos pasos, pasos que probablemente solo Brent incluso sabía que existía, ¿verdad?

Asiento, incapaz de resistirme a gemir. "Tienes razón. He escuchado mi gerencia Las personas se quejan de que si Brent fuera atropellado por el autobús proverbial, estaríamos com Completamente arriba del arroyo. Nadie sabe qué hay en la cabeza de Brent. Cual es uno de la razón por la que he creado el grupo de escalado de nivel 3 ".

Explico rápidamente lo que hice para evitar escaladas a Brent durante interrupciones para evitar que sea interrumpido por un trabajo no planificado y cómo intenté hacer lo mismo para los cambios planificados.

"Bien", dice. "Estás estandarizando el trabajo de Brent para que otras personas ple puede ejecutarlo. Y porque finalmente estás obteniendo esos pasos documented, usted puede hacer cumplir un cierto nivel de consistencia y calidad, como bien. No solo está reduciendo el número de centros de trabajo donde Brent es obligatorio, está generando documentación que le permitirá tomate algunos de ellos ".

Él continúa: "Por cierto, hasta que hagas esto, no importa cuántos más Brents que contrates, Brent siempre seguirá siendo tu restricción. Nadie que contrates terminará de pie ".

Asiento con la cabeza en comprensión. Esto es exactamente como lo describió Wes. Incluso aunque obtuvo el personal adicional para contratar más Brents, nunca pudimos realmente aumentar nuestro rendimiento.

Siento una repentina sensación de euforia cuando las piezas encajan en mi lugar. cabeza. Está confirmando algunas de mis intuiciones profundamente arraigadas y proporcionando Una teoría subyacente de por qué les creo.

Mi euforia es de corta duración. Me mira con desaprobación. preguntando cómo levantar la congelación del proyecto. Tu problema es que tu Sigue confundiendo dos cosas. Hasta que puedas separarlos en tu cabeza, simplemente caminarás en círculos ".

Comienza a caminar y me apresuro a seguirlo. Pronto, estamos parados El centro del piso de la planta.

"¿Ves ese centro de trabajo allí, con la luz amarilla intermitente?" pregunta, señalando.

210 • El Proyecto Phoenix

Página 211

Cuando asiento, él dice: "Dime lo que ves".

Preguntándose qué se necesitaría para tener una conversación normal con él, reanudo mi papel de aprendiz tonto. "Alguna pieza de maquinaria es appaternalmente hacia abajo, eso es lo que supongo que indica la luz parpadeante. Hay cinco personas acurrucadas a un lado, incluyendo lo que parece Dos gerentes. Todos parecen preocupados. Hay tres personas mas agachado, mirando lo que supongo que es la inspección de la máquina

panel de control Tienen linternas y, sí, también tienen tornillos. conductores, definitivamente una máquina averiada ... "

"Buena suposición", dice. "Eso es probablemente un molinillo computarizado que está fuera de servicio y el equipo de mantenimiento está trabajando para de nuevo en línea. ¿Qué pasaría si cada pieza del equipo se cayera? ¿necesita Brent para arreglarlo?

Me río. "Cada corte se intensificó de inmediato a Brent".

"Sí". Continúa: "Comencemos con su primera pregunta. Cual proyecto

¿Es seguro liberar los efectos cuando se levanta el congelamiento del proyecto? Sabiendo como el trabajo fluye a través de ciertos centros de trabajo y cómo algunos centros de trabajo recuperan Quire Brent y algunos no, ¿cuál crees que es la respuesta?

Lentamente repito lo que Erik acaba de recitar, tratando de reconstruir el responder

"Lo tengo", le digo, sonriendo. "Los proyectos candidatos que son seguros para recuperar arrendamiento son aquellos que no requieren Brent ".

Sonrío aún más cuando dice: "Bingo. Bastante simple, ¿sí?

Mi sonrisa desaparece mientras pienso en las implicaciones. "Espera, cómo

¿Sé qué proyectos no requieren Brent? Nunca pensamos que actuamos

¡Necesito a Brent hasta que estemos a la mitad del trabajo!

Inmediatamente lamento haber hecho la pregunta mientras Erik me mira. "Soy se supone que te da la respuesta a todo lo que eres demasiado desorganizado ¿preparado para poder descubrirlo por ti mismo?

"Lo siento. Lo resolveré —digo rápidamente. "Sabes, estaré tan aliviado cuando finalmente sepamos todo el trabajo que realmente requiere Brent ".

"Maldita sea", dice. "Lo que estás construyendo es la factura de la materia

También por todo el trabajo que realiza en las operaciones de TI. Pero en lugar de una lista
de piezas y subconjuntos, como molduras, tornillos y ruedas, eres
catalogando todos los requisitos previos de lo que necesita antes de poder
completar el trabajo, como números de modelo de computadora portátil, especificaciones de información del usuario
mación, el software y las licencias necesarias, sus configuraciones, versión

Capítulo 20 • 211

Página 212

información, los requisitos de seguridad y capacidad y continuidad, Yada yada..."

Se interrumpe y dice: "Bueno, para ser más precisos, estás ac-Realmente construyendo una lista de recursos. Esa es la lista de materiales junto con la lista de los centros de trabajo requeridos y la ruta. Una vez que tienes eso, junto con las órdenes de trabajo y sus recursos, finalmente podrá Controle cuál es su capacidad y demanda. Esto es lo que capaz de saber finalmente si puede aceptar un nuevo trabajo y luego aceptar poder programar el trabajo ".

Increíble. Creo que casi lo entiendo.

Estoy a punto de hacer algunas preguntas, pero Erik dice: "Tu segunda pregunta era si era seguro comenzar su proyecto de monitoreo. Tú ya establecido que no requiere Brent. Además, dices que el objetivo de este proyecto es para evitar interrupciones, lo que evita las escaladas de Brent. Más que eso, cuando ocurran interrupciones, necesitará menos tiempo de Brent para solucionar problemas y arreglar. Ya ha identificado la restricción, ex lo explotaste para exprimirlo al máximo, y luego te has subordinado el flujo de trabajo a la restricción. Entonces, ¿qué tan importante es este monitor? proyecto ing?

Pienso por un momento. Y luego gime ante la respuesta obvia.

Me paso los dedos por el pelo. "Dijiste que siempre necesitamos estar buscando formas de elevar la restricción, lo que significa que tengo que hacer

lo que sea necesario para obtener más ciclos de Brent. Eso es exactamente lo que ¡el proyecto de monitoreo lo hace! "

Digo con cierta incredulidad que no había visto esto antes: "

El proyecto de toring es probablemente el proyecto de mejora más importante que tenemos, tenemos que comenzar este proyecto de inmediato ".

"Precisamente", dice Erik. "Elevar adecuadamente el trabajo preventivo es corazón de programas como Mantenimiento Productivo Total, que ha sido abrazado por la comunidad Lean. TPM insiste en que hagamos lo que sea toma para asegurar la disponibilidad de la máquina elevando el mantenimiento. Como uno de mi senseis diría: 'Mejorar el trabajo diario es aún más importante que hacer el trabajo diario ". La tercera vía se trata de garantizar que estamos continuamente poniendo tensión en el sistema, para que estemos continuamente re informar hábitos y mejorar algo. La ingeniería de resiliencia dice nosotros que debemos inyectar fallas rutinariamente en el sistema, haciéndolos libres para hacerlos menos dolorosos.

212 • El Proyecto Phoenix

Page 213

"Mike Rother dice que casi no importa lo que mejoras, ya que siempre y cuando estés mejorando algo. ¿Por qué? Porque si no eres imdemostrando que la entropía garantiza que en realidad estás empeorando, lo cual asegura que no haya camino hacia cero errores, cero accidentes laborales, y cero pérdidas ".

De repente, es tan obvio y evidente. Siento que necesito llamar a Patty de inmediato para decirle que comience el proyecto de monitoreo de inmediato.

Erik continúa: "Rother llama a esto el Kata de Mejora", dijo. tinues. "Él usó la palabra *kata* , porque entendió esa repetición crea hábitos, y los hábitos son los que permiten el dominio. Ya sea que estés hablando Acerca del entrenamiento deportivo, el aprendizaje de un instrumento musical o el entrenamiento en las Fuerzas Especiales, nada es más para dominar que la práctica y los ejercicios. Los estudios han demostrado que practicar cinco minutos diarios es mejor que practicar ticing una vez por semana durante tres horas. Y si quieres crear un auténtico cultura de mejora, debes crear esos hábitos ".

Volviendo al piso de la planta, continúa: "Antes de irnos, gira su atención desde los centros de trabajo a todo el espacio *entre* el trabajo centros. Tan importante como acelerar la liberación del trabajo es gestionar los traspasos El tiempo de espera para un recurso dado es el porcentaje que recurso está ocupado, dividido por el porcentaje de que el recurso está inactivo. Entonces, si un el recurso se utiliza al cincuenta por ciento, el tiempo de espera es 50/50, o 1 unidad. Si el el recurso se utiliza el noventa por ciento, el tiempo de espera es 90/10, o nueve veces más. ¿Y si el recurso se utiliza el noventa y nueve por ciento?

Aunque no entiendo la relevancia, hago los cálculos en mi cabeza: 99/1. Yo digo: "Noventa y nueve".

"Correcto", dice. "Cuando un recurso se utiliza el noventa y nueve por ciento, tienes que esperar noventa y nueve veces tanto como si ese recurso fuera cincuenta por ciento ciento utilizado ".

Él gesticula expansivamente, "Una parte crítica de Second Way es hacer tiempos de espera visibles, para que sepa cuándo su trabajo pasa días sentado la cola de alguien, o peor, cuando el trabajo tiene que retroceder, porque no tiene todas las partes o requiere retrabajo.

"Recuerde que nuestro objetivo es maximizar el flujo. Aquí en MRP-8, tuvimos una situación hace muchos años donde ciertos componentes nunca se mostraban en la asamblea final a tiempo. ¿Fue porque no teníamos suficiente recursos o porque ciertas tareas llevaban demasiado tiempo?

"¡No! Cuando realmente seguimos las partes en el piso de la planta, nosotros

Capítulo 20 • 213

Página 214

descubrí que, la mayoría de las veces, las partes solo estaban en cola. En otras palabras, el "tiempo de contacto" fue una pequeña fracción del "tiempo de proceso total". Nuestros expedidores tuvieron que buscar a través de montañas de trabajo para encontrar el partes y empujarlos a través del centro de trabajo ", dice con incredulidad.

"Eso también está sucediendo en su planta, así que esté atento", dice.

Asiento y digo: "Erik, todavía estoy atascado en lanzar el proyecto de monitoreoect. La gente siempre insiste en que su proyecto especial es urgente y necesita ser trabajado a expensas de todo lo demás. Donde hacer todo lo urgente ¿Proyectos de auditoría y remediación de seguridad para los que John está gritando?

Erik me mira fijamente a la cara y finalmente dice: "¿Has oído un pecado? ¿Qué palabra he estado diciendo en las últimas dos semanas?

Mira su reloj y dice: "Me tengo que ir".

Sorprendido, lo veo mientras camina rápidamente hacia la salida de la pasarela. yo tengo correr para atraparlo. Es un tipo grande, probablemente de poco más de cincuenta años. A pesar de los kilos de más que lleva, se mueve rápido.

Cuando lo alcanzo, le digo: "Espera. ¿Estás diciendo que los problemas de auditoría ¿No son lo suficientemente importantes como para arreglarlo?

" Nunca dije eso", dice, deteniéndose en seco y volviéndose hacia la cara.

yo. "Arruinas algo que pone en peligro la capacidad del negocio para mantener el cumplimiento de las leyes y regulaciones relevantes? Será mejor que arregles o deberías ser despedido.

Se da la vuelta y reanuda su ritmo, diciendo por encima del hombro: "Dime. Todos esos proyectos que Jimmy tu CISO está impulsando. ¿Ellos en aumentar el flujo de trabajo del proyecto a través de la organización de TI?

"No", respondo rápidamente, apresurándome a ponerme al día de nuevo.

"¿Aumentan la estabilidad operativa o disminuyen el tiempo requerido? detectar y recuperarse de interrupciones o violaciones de seguridad?

Pienso un poco más. "Probablemente no. Mucho de esto es solo un trabajo más ocupado, y en la mayoría de los casos, el trabajo que solicitan es arriesgado y en realidad podría causar interrupciones ".

"¿Estos proyectos aumentan la capacidad de Brent?"

Me río sin humor. "No, todo lo contrario. Los problemas de auditoría por sí solos podrían atar a Brent para el próximo año ".

"¿Y qué haría hacer todos los proyectos de Jimmy a los niveles de WIP?" pregunta, abriendo la puerta que nos lleva de vuelta a la escalera.

Exasperado, digo mientras descendemos los dos juegos de escaleras, "Iría a través del techo. De nuevo."

214 • El Proyecto Phoenix

Page 215

Cuando llegamos al fondo, Erik se detiene de repente y pregunta: "Está bien. Estos proyectos de 'seguridad' disminuyen el rendimiento de su proyecto, que es el restricción para todo el negocio. Y pantano el más limitado recurso en su organización. Y no se ponen en cuclillas para la escalabilidad, disponibilidad, supervivencia, sostenibilidad, seguridad, capacidad de soporte o la defensa de la organización ".

El proyecto Phoenix

Él pregunta inexpresivo: "Entonces, genio: ¿los proyectos de Jimmy suenan como un buen uso del tiempo para ti?

Cuando empiezo a responder, él solo abre la puerta de salida y la atraviesa.

Aparentemente, era una pregunta retórica.

Capítulo 20 • 215

Page 216

CAPITULO 21

• viernes 26 de septiembre

A pesar de romper todos los límites de velocidad en el camino, llego veinte minutos tarde para la reunión de auditoría en el Edificio 2. Cuando entro en la sala de conferencias, Estoy sorprendido de lo lleno que está.

Es inmediatamente obvio que esta es una reunión de alto riesgo, cargada con matices políticos Dick y nuestro asesor corporativo están a la cabeza de la mesa.

Frente a ellos están los auditores externos que son legalmente responsables de encontrar errores de informes financieros y fraude, y aún así quieren mantennos como clientes.

Dick y su equipo intentarán demostrar que todo lo que tienen los auditores encontrado es todo un verdadero malentendido. Su objetivo es parecer sincero, pero indignado de que su precioso tiempo se esté desperdiciando.

Todo es teatro político, pero el teatro político de alto riesgo es definitivamente muy por encima de mi salario.

Ann y Nancy también están aquí junto con Wes y algunas otras personas. que me parecen familiares

Entonces veo a John y hago una doble toma.

Dios mío, se ve terrible, como alguien en su tercer día de dejar de fumar. una adicción. Parece que piensa que toda la habitación se encenderá

216 • El Proyecto Phoenix

Página 217

en cualquier momento y desgarrarlo, lo que puede no ser tan lejos de la verdad

Sentado al lado de John está Erik, quien es la imagen de la compostura.

¿Cómo llegó tan rápido? ¿Y dónde se transformó en esos pantalones caqui y camisa vaquera? En el auto? Mientras caminaba?

Cuando me siento al lado de Wes, él se inclina hacia mí. Él gesticula a un staconjunto de documentos y susurros, "La agenda de esta reunión es ir a través de estas dos debilidades materiales y las dieciséis definiciones significativas ciencies. Ahí está John, como si estuviera frente al pelotón de fusilamiento, espera ... ing por la bala.

Veo las manchas de sudor bajo los brazos de John, y pienso para mí mismo, *bien pena, John. Hazte a un lado* . Soy el gerente operativo donde todos esas deficiencias de TI residen, así que en realidad soy yo quien está en la línea de fuego, no tú.

Pero a diferencia de John, he tenido el beneficio de tener la constante constante de Erik garantías de que todo saldrá bien.

Por otra parte, Erik no tiene el culo en la línea y por un breve momento ... Me pregunto si debería estar tan nervioso como John.

Cinco horas después, la mesa de conferencias está cubierta de papeles marcados. y tazas de café vacías, la habitación olía a rancio y rancio de todos los tensión y acalorados argumentos.

Miro el sonido del socio auditor cerrando su maletín.

Él le dice a Dick: "Dada esta nueva información, parece que para el dos debilidades materiales potenciales, los controles de TI pueden estar fuera de alcance y, por lo tanto, se puede resolver muy rápidamente. Gracias de antemano por estar disponibles para obtener la documentación que necesitamos para cierre estos problemas lo más rápido posible.

"Tomaremos todo esto en consideración y le enviaremos algo en al día siguiente o dos ", continúa. "Lo más probable es que queramos programar-Ule pruebas adicionales de estos controles posteriores recientemente documentados para asegúrese de que estén en su lugar y operando, para respaldar las finanzas afirmaciones de declaraciones que estás haciendo ".

Mientras se pone de pie, miro incrédulo al socio auditor. Nosotros realmente esquivó la bala. Mirando alrededor de la mesa, el equipo de Parts Unlimited

se ve igualmente sorprendido.

Capítulo 21 • 217

Page 218

Una excepción es Erik, quien solo asiente con aprobación, obviamente irritado que tomó tanto tiempo finalmente tener a los auditores en fuga.

La otra excepción es John. Se ve extremadamente angustiado, sentado con los hombros caídos que de repente me preocupa su bienestar.

Estoy a punto de levantarme para ver a John cuando el socio auditor tiembla La mano de Dick y, para mi sorpresa, Erik se levanta para darle un abrazo.

"Erik, ha pasado mucho tiempo desde GAIT y Orlando", el socio auditor dice calurosamente. "Estaba seguro de que nuestros caminos se cruzarían nuevamente, pero nunca lo haría ¡He adivinado que sería un compromiso con el cliente! Que has estado hasta hace poco?

Erik se ríe y dice: "En su mayoría, felizmente navegando en mi bote. Un amigo me pidió que me uniera a la junta de Parts Unlimited, en parte debido a su exterminio auditores finales que causan problemas con un grupo de auditores jóvenes de abajo hacia arriba quien se desvió de la reserva. Debería haber sabido que estarías involucrado.

El socio auditor se ve realmente avergonzado y se acurrucan para ... juntos, susurrando.

Durante las últimas cinco horas, John, Wes y yo nos sentamos al margen mientras los gerentes de negocios guiaron a los auditores a través de una discusión precisa acerca de cómo los problemas de control de TI simplemente no podían conducir a una detección no detectada error de información financiera Sacaron algo llamado "GAIT Principios "y citó algunos de los diagramas de flujo adjuntos.

Como ver un partido de tenis, la pelota iba y venía entre nuestro equipo y los auditores, usando palabras como "vinculación", "importancia" y "Controla la dependencia". En ocasiones, Dick trotaba en un grupo de expertos de las áreas de negocio relevantes para mostrar que incluso si alguien es malicioso logró causar una falla en el control de TI, el fraude aún sería atrapado por otro control en algún lugar aguas abajo.

Gerentes de Gestión de Materiales, Entrada de Órdenes, Tesorería y Recursos Humanos demostró que incluso si la aplicación, la base de datos, la operación El sistema y el firewall estaban plagados de agujeros de seguridad y completamente comprometida, la transacción fraudulenta aún sería atrapada por algunos informe de conciliación de inventario diario o semanal.

Una y otra vez, pasaron por escenarios que asumían todo la infraestructura de TI estaba hecha de queso suizo, donde cualquier disgustado o mal comportamiento de un empleado o un hacker malicioso externo podría iniciar sesión y cometer fraude con impunidad.

218 • El Proyecto Phoenix

Page 219

Pero aún detectarían cualquier error material en el aspecto financiero. declaraciones.

Una vez, Dick señaló que un departamento completo de veinte personas es responsable de detectar órdenes erróneas, y mucho menos fraudulentas. Ellos, y no un control de TI, sirvió como la red de seguridad empresarial.

Cada vez, los auditores, a menudo de mala gana, acordaron que los controles se colocó el financiamiento en finanzas haciendo conciliaciones. Y no en el sistema de TI Tems o los controles de TI dentro.

Esto fue nuevo para mí. Pero ciertamente no iba a estar en desacuerdo con ellos. De hecho, si callarse y permanecer en silencio permitiría partes Ilimitado para escapar de todos los resultados de la auditoría, me encantaría babear y pre tienden a ser incapaces de leer

"¿Tienes un minuto para hablar?" Escucho a John decir a mi lado en un rasguño voz.

Todavía está desplomado, con la cabeza entre las manos.

"Claro", le digo, mirando a la habitación casi vacía. Es solo John y yo en la gran mesa de conferencias, mientras Erik continúa susurrando powwow con el socio auditor en la esquina más lejana.

John se ve horrible. Si su camisa estuviera un poco más arrugada, y tal vez tenía una mancha o dos en el frente, casi podía pasar como una persona sin hogar.

"John, ¿estás bajando con algo? No te ves tan caliente " Yo digo.

Su expresión se vuelve fea, "¿Sabes cuánto capital político

He pasado los últimos dos años, tratando de hacer que todos hagan lo correcto
¿cosa? Esta organización ha estado pateando la lata de seguridad de la información.

en el camino por una década. Puse absolutamente todo en la línea. yo
les dijo que el mundo se acabaría si no iban más allá del servicio de labios, y
al menos intente solucionar algunos de estos problemas sistémicos de seguridad de TI ... Quiero decir, nosotros
Necesito al menos pretender que me importa ".

Desde el otro lado de la habitación, veo a Erik girarse para mirarnos. los El socio auditor no parece haber escuchado a John. Sin embargo, Erik pone su brazo lo rodea y colegiadamente mueve la conversación hacia el pasillo, cerrando la puerta ruidosamente detrás de él.

Inconsciente, John continúa: "Sabes, hay momentos en que pienso Soy la única persona en toda esta empresa que realmente se preocupa por el

Capítulo 21 • 219

Page 220

seguridad de nuestros sistemas y datos. ¿Sabes cómo se siente tener el Toda la organización de desarrollo me oculta sus actividades y tiene que ¿Ruego a la gente que me diga dónde se encontrarán? ¿Qué es esto, primaria ¿colegio? ¡Solo estoy tratando de ayudarlos a hacer su trabajo! "

Cuando no digo nada, solo se burla de mí. "No me mires como eso. Sé que me miras, Bill.

Lo miro con genuina sorpresa.

"Sé que nunca lees mis correos electrónicos. Tengo que llamarte incluso para atraparte para abrirlos, lo sé, porque recibo los recibos de lectura mientras estamos en el teléfono, gilipollas ".

Ah

Pero he leído muchos de sus correos electrónicos sin que él tenga que llamarme primero. Sin embargo, antes de que pueda responder, él avanza, "Todos miran hacia abajo sobre mí. Sabes, solía administrar servidores, como tú. Pero encontré mi llamada haciendo seguridad de la información. Quería ayudar a atrapar a los malos. yo quería ayudar a las organizaciones a protegerse de las personas que estaban fuera a buscarlos. Surgió de un sentido del deber y un deseo de hacer mundo un lugar mejor

"Pero desde que he estado aquí, todo lo que hago es luchar contra la oficina corporativacracy y el negocio, aunque estoy tratando de protegerlos de ellos mismos ". Riendo con dureza, dice:" Se suponía que los auditores debían pon los tornillos sobre nosotros. Se suponía que nos castigarían a los pecadores por nuestro maneras impías. ¿Y sabes qué? Toda la tarde, solo vimos el El socio auditor nos mima con guantes para niños. ¿Cuál es el punto de tener incluso

¿Tiene un programa de seguridad de la información? ¡Incluso a los auditores no les importa! Todo se rozó debajo de la alfombra por el costo de un juego de golf ".

John casi grita: "Nuestros auditores deberían ser juzgados por ¡competencia! ¡Todos esos hallazgos que descartaron eran problemas básicos de higiene! Vivimos en un pozo de riesgo agitado. Me sorprende que este lugar no solo colapso bajo su propio peso por falta de cuidado. He esperado por años para que todo se derrumbe sobre nosotros ".

Hace una pausa, susurrando: "Y sin embargo, aquí todavía estamos ..."

Justo en ese momento, Erik entra de nuevo en la habitación y cierra la puerta de un portazo.

él. Agarra el asiento más cercano a la puerta y mira severamente a John.

"¿Sabes cuál es tu problema, Jimmy?", Dice Erik, señalando con el dedo.

Ger a él. "Eres como el comisario político que camina hacia la planta piso, mostrando orgullosamente su insignia a todos los trabajadores de línea, sádicamente

220 • El Proyecto Phoenix

Page 221

metiendo la nariz en los asuntos de todos e intimidándolos para que haciendo su apuesta, solo para aumentar su propio sentido insignificante de autoestima. La mitad del tiempo, rompes más de lo que arreglas. Peor aún, arruinas el horarios de trabajo de todos los que realmente están haciendo un trabajo importante ". Esto va por la borda.

John farfulla: "¿Quién te crees que eres? Estoy tratando de mantener esto oorganización segura y mantener alejados a los auditores! Soy-"

"Vaya, gracias por nada, Sr. CISO", dice Erik, interrumpiéndolo.

"Como acabas de observar, la organización puede mantener a los auditores alejados conque tengas que hacer cualquier cosa. Eres como el fontanero que ni siquiera se da cuenta de que está prestando servicio a un avión, y mucho menos la ruta estás volando, o la condición comercial de la aerolínea".

Por ahora, John es blanco como una sábana, con la mandíbula abierta.

Estoy a punto de intervenir en su nombre, cuando Erik se levanta y grita a John: "No tengo nada más que decirte hasta que demuestres Me entiendes lo que acaba de pasar en esta habitación. El negocio logró esquivar la bala de auditoría SOX-404, sin ninguna ayuda de su equipo. Hasta que descubras cómo y por qué, no tienes ningún negocio interfiriendo con las operaciones diarias de esta organización. Esto debería sea su principio rector: gana cuando protege a la organización sin poner trabajo sin sentido en el sistema de TI. Y tú ganas incluso más cuando puede eliminar el trabajo sin sentido del sistema de TI ".

Luego se vuelve hacia mí y dice: "Bill, puede que tengas razón. Ustedes por aquí parece haber arruinado completamente la seguridad de la información ".

Nunca dije tal cosa. Me giro para mirar a John, con la intención de con-Vey que no tengo idea de qué está hablando, pero John no se da cuenta yo. Está mirando a Erik con una expresión de intenso odio en su rostro.

Erik me dice, señalando con el pulgar a John: "Este tipo es como el control de calidad gerente que tiene su grupo escribiendo millones de nuevas pruebas para un producto ni siquiera enviamos más y luego archivamos millones de informes de errores para características que ya no existen. Obviamente, él está haciendo lo que tú y yo llamaría un 'error de alcance'. "

John tiembla de indignación. Él dice: "¿Cómo te atreves? Como potencial director de la junta, no puedo creer que nos esté diciendo que pongamos los datos de nuestros clientes y estados financieros en riesgo! "

Erik mira tranquilamente a John. "Realmente no lo entiendes, ¿verdad? los El mayor riesgo para Parts Unlimited es cerrar el negocio. Y pareces

Capítulo 21 • 221

222 de 1189.

empeñado en hacer que se vaya a la quiebra aún más rápido, con todos tus males concebido, minucias técnicas irrelevantes. No es de extrañar que haya estado al margen alized! Todos los demás al menos están *tratando* de ayudar al negocio a sobrevivir. Si esto fueron un episodio de *Survivor*, ¡te habrían votado hace mucho tiempo!

Por ahora, Erik está parado sobre John. "Jimmy, Parts Unlimited tiene en al menos cuatro de los números de tarjeta de crédito de mi familia en sus sistemas. Te necesito para proteger esos datos. Pero *nunca lo* protegerás adecuadamente cuando el trabajo El producto ya está en producción. Necesitas protegerlo en los procesos que crean el producto de trabajo ".

Metiendo las manos en los bolsillos, dice más suavemente: "¿Quieres un ¿pista? Vaya a la planta MRP-8 y encuentre al oficial de seguridad de la planta. Ve a hablar con ella averigua qué está tratando de lograr y cómo lo hace ".

La expresión de Erik se ilumina un poco y agrega: "Y por favor transmita mis saludos a ella. Estaré listo para hablar contigo de nuevo cuando Dick diga que en realidad te quiere cerca ".

Con eso, sale por la puerta.

John me mira, "¿Qué demonios?"

Me levanto de mi silla y digo: "No dejes que te afecte. Él dice cosas similares a mi Estoy agotado y me voy a casa. Te sugiero hacer lo mismo."

John se levanta sin decir palabra. Con la expresión tranquila que queda en su cara, empuja la carpeta de tres anillos de la mesa. Golpea el suelo con un gran golpe, todos los contenidos se dispersan por todas partes. Cientos de las páginas ahora están esparcidas por el piso.

Me mira con una sonrisa sin humor y dice: "Lo haré. Vete a casa, eso es. No sé si volveré mañana, o alguna vez. ¿Cuál es el punto, realmente? Luego sale de la habitación.

Miro fijamente la carpeta de John, sin creer que lo haya descartado tanto. menos Lo ha estado llevando por más de dos años. Delante de donde estaba sentado es un solo pedazo de papel, casi en blanco con unas pocas líneas garabateado en él. Preguntándome si es una nota de suicidio o una carta de renuncia, yo echar un vistazo rápido a lo que parece ser un poema.

Un haiku?

Aquí me siento, las manos atadas Habitación enojada, podría salvarlos Si tan solo supieran

222 • El Proyecto Phoenix

Página 223

CAPITULO 22

• Lunes 29 de septiembre

El lunes siguiente a la reunión de auditoría, John desapareció. Ahi esta un grupo de apuestas en el CON especulando si sufrió un nervio avería, fue despedido, solo se está escondiendo, o peor.

Veo a Wes y algunos de sus ingenieros, todos riendo a carcajadas, presumiblemente a expensas de John.

Me aclaro la garganta para llamar la atención de Wes. Cuando él se acerca, me doy la vuelta para que esté de espaldas al CON, protegiendo a todos de escuchar lo que les digo ing Wes. "¿Hazme un favor? No avives el rumor sobre John. Recuerda ¿Qué estaba tratando de impresionarnos Steve fuera del sitio? Necesitamos construir un relación de trabajo mutuamente respetuosa y de confianza con él ".

La sonrisa de Wes desaparece y después de un momento, finalmente dice: "Sí, yo saber. Solo estoy bromeando, ¿de acuerdo?

"Bien", digo, asintiendo. "Bien, suficiente de eso. Sígueme. necesito hablamos contigo y Patty sobre el proyecto de monitoreo". Vamos a su oficina, donde está sentada en su escritorio, escribiendo en una aplicación de gestión de proyectos plication, lleno de diagramas de Gantt.

"¿Tienes media hora?", Le pregunto.

Cuando ella asiente, nos reunimos alrededor de su mesa de conferencias. Yo digo, "hablé con Erik el viernes antes de la reunión de auditoría. Esto es lo que aprendí ".

Capítulo 22 • 223

Página 224

Les digo cómo Erik validó que podemos liberar el monitoreo proyecto y cuán importante es este proyecto para elevar aún más a Brent. entonces yo trate de explicar el proceso de pensamiento de cómo podemos determinar qué proyecto efectos que podemos liberar de forma segura, en función de si tienen alguna dependencia llora sobre Brent.

"Espera un segundo. ¿Lista de recursos y rutas? ", Dice Wes, de repente
Se ve muy dudoso. "Bill, no necesito recordarte que no estamos
corriendo una fábrica aquí. Este es el trabajo de TI. Usamos nuestros cerebros para conseguir cosas
hecho, no nuestras manos. Sé que Erik ha dicho un par de cosas inteligentes aquí
y ahí, pero vamos ... Esto suena como una especie de consultor parlor truco ".

"Mira, también estoy teniendo problemas para entender esto", le digo. "Pero ¿Puedes decir realmente que las conclusiones que estamos haciendo en base a su pensamiento? ing están equivocados? ¿Crees que no es seguro lanzar el proyecto de monitoreo?

Patty arruga su frente. "Sabemos que el trabajo de TI puede ser proyectos o cambios Y en muchos de los proyectos, hay muchas tareas o subproyectos que aparecen una y otra vez. Como configurar un servidor. Sus trabajo recurrente Supongo que se podría llamar a eso un subconjunto.

Se pone de pie, camina hacia la pizarra y saca algunas cajas. "Vamos

use el ejemplo de configurar un servidor. Se trata de adquisiciones, en detener el sistema operativo y las aplicaciones en él de acuerdo con algunas especificaciones, y luego lo atormentan y apilan. Luego validamos que ha sido Construido correctamente. Cada uno de estos pasos generalmente lo realizan diferentes personas ple. Quizás cada paso es como un centro de trabajo, cada uno con sus propias máquinas, métodos, hombres y medidas ".

Con menos certeza, continúa: "Pero no estoy segura de saber qué la máquina lo estaría ".

Sonrío cuando Patty garabatea en el tablero. Ella está dando algunos saltos que yo No he podido hacer. No sé dónde terminará, pero creo que ella está en el camino correcto.

"Tal vez la máquina", especulo, "son las herramientas necesarias para hacer ¿trabajo? Las consolas de administración de virtualización, sesiones de terminal y ¿Tal vez el espacio en disco virtual que le asignamos?

Patty niega con la cabeza. "Tal vez. Las consolas y terminales suenan como si pudieran ser la máquina. Y creo que el espacio en disco, las aplicaciones, claves de licencia, y así sucesivamente, son todos insumos o materias primas necesario para crear las salidas ".

224 • El Proyecto Phoenix

Page 225

Ella mira la pizarra. Por fin, ella dice: "Sospecho que hasta hacemos un par de estos, solo estaremos tropezando en la oscuridad. Estoy empezando pensar que toda esta noción de centro de trabajo en realidad describe el trabajo de TI muy bien. Para este ejemplo de configuración del servidor, sabemos que es un centro de trabajo. ter que se ve afectado por casi todos los negocios y proyectos de TI. Si clavamos esto abajo, podremos proporcionar mejores estimaciones a Kirsten y todos sus gerentes de proyecto ".

"Dame un descanso, muchachos", dice Wes. "Primero, nuestro trabajo no es repetitivo. Segundo, requiere mucho conocimiento, a diferencia de las personas que simplemente ... selle las piezas o apriete los tornillos. Contratamos personas muy inteligentes con experiencia ence. Créeme. No podemos estandarizar nuestro trabajo como lo hace la fabricación ".

Considero el punto de Wes. "La semana pasada, creo que habría estado de acuerdo con usted Wes Pero vi uno de los centros de trabajo de ensamblaje final en el Piso de fabricación durante quince minutos la semana pasada. yo estaba abrumado con todo lo que estaba pasando. Francamente, apenas podía seguir el ritmo eso. A pesar de tratar de hacer que todo sea repetitivo y repetible, todavía tuvo que hacer una increíble cantidad de improvisación y resolución de problemas solo para alcanzar sus objetivos de producción diarios. Están haciendo mucho más que apretar los tornillos. Están realizando heroicas todos los días, usando toda la experiencia y la inteligencia que tienen ".

Digo rotundamente: "Realmente se ganaron mi respeto. Si no fuera por ellos, todos ni siquiera tendríamos trabajo. Creo que tenemos mucho que aprender de la planta. gestión de piso".

Me detengo "Comencemos el proyecto de monitoreo tan pronto como podamos. los cuanto antes comencemos, antes obtendremos los beneficios. Necesitamos proteger cada uno de nuestros recursos como si fueran todos Brents, así que hagamos esto".

"Hay una cosa más", dice Patty. "Sigo pensando en los carriles de trabajo que estamos tratando de crear. Me gustaría probar algunos de estos conceptos con las solicitudes de servicio entrantes, como agregar / cambiar / eliminar cuenta, pasarla palabra se restablece y, ya sabes, reemplazos de computadoras portátiles ".

Ella mira incómoda mi laptop gigante, que está aún peor forma que cuando lo obtuve hace tres semanas. He tenido que poner aún más cinta adhesiva para evitar que se desmorone, debido a algún daño adicional Causé cuando usé las llaves de mi auto para abrirlo. Y ahora, la mitad de la pintura.

en la tapa de la pantalla se ha desprendido.

"Oh, por el amor de Dios", gime Wes, mirándolo, genuinamente avergonzado. maldecido "No puedo creer que no te hayamos conseguido un reemplazo. Nosotros no

Capítulo 22 • 225

Página 226

chupar *que* mucho. Patty, buscaré a alguien para que le dediques a la computadora portátil. y la acumulación de escritorio ".

"Fantástico", responde Patty. "Tengo un pequeño experimento en mente que me gusta probar ".

Como no quiero interponerme en el camino, digo: "Hazlo así".

Cuando llego a la oficina el lunes siguiente, Patty me está esperando.

"¿Tienes un segundo?", Pregunta, obviamente ansiosa por mostrarme algo.

Lo siguiente que sé es que estoy en la Coordinación de cambio de Patty Habitación. Inmediatamente veo en la pared del fondo una nueva tabla. En él: índice tarjetas dispuestas en cuatro filas.

Las filas están etiquetadas "Mover oficina del trabajador", "Agregar / cambiar / eliminar accontar "," Aprovisionar una computadora de escritorio / portátil nueva "y" Restablecer contraseña ".

Cada fila se ha dividido en tres columnas, con la etiqueta "Listo" "Hacer" y "Listo".

Interesante. Esto parece vagamente familiar. "¿Que es esto? Otro cambiar de tabla?

Patty estalla en una sonrisa y dice: "Es una tabla kanban. Tras nuestro última reunión, fui a MRP-8 yo mismo. Tenía mucha curiosidad por este trabajo idea central de que tenía que verlo en acción. Logré encontrar uno de los supervisores con los que he trabajado antes, y él pasó una hora conmigo mostrando cómo manejan el flujo de trabajo".

Patty explica que una tabla kanban, entre muchas otras cosas, es una de las principales formas en que nuestras plantas de fabricación programan y realizan trabajos a través del sistema. Hace visible la demanda y WIP, y se utiliza para señalizar estaciones aguas arriba y aguas abajo.

"Estoy experimentando con poner kanbans alrededor de nuestros recursos clave. Cualquier actividad en la que trabajen debe pasar por el Kanban. No por correo electrónico mensaje instantáneo, teléfono o lo que sea.

"Si no está en el tablero kanban, no se hará", dice ella. "Y más lo que es más importante, si está en el tablero kanban, se hará rápidamente. Tu se sorprenderá de lo rápido que se completa el trabajo, porque estamos limitados ing el trabajo en proceso. Basado en nuestros experimentos hasta ahora, creo que estamos será capaz de predecir los plazos de entrega para el trabajo y ser más rápido puesto que nunca ".

Que Patty ahora suena un poco como Erik es inquietante y emocionante.

226 • El Proyecto Phoenix

Página 227

"Lo que he hecho", continúa, "es tomar algunos de nuestros más frecuentes solicitudes de servicio, documentadas exactamente cuáles son los pasos y qué re las fuentes pueden ejecutarlos y cronometrar cuánto tiempo lleva cada operación.

Aquí está el resultado ".

Ella me entrega un trozo de papel con orgullo.

Se titula, "Cola de reemplazo de laptop". En ella hay una lista de todos ¿Quién ha solicitado una computadora portátil o de escritorio nueva o de reemplazo? con cuando presentaron la solicitud y la fecha proyectada cúbrelo. Primero se ordenan por las solicitudes más antiguas.

Aparentemente estoy en la decimocuarta fila, con mi laptop proyectada para llegar dentro de cuatro días.

"¿De verdad crees este horario?" Digo, tratando de ser escéptico. Sin embargo, sería realmente fantástico si pudiéramos publicar esto en todos, y poder llegar a esas fechas.

"Trabajamos en esto todo el fin de semana", responde ella. "Basado en el tri-Como hemos hecho desde el viernes, estamos bastante seguros de que entendemos el tiempo requerido va de principio a fin. Incluso hemos descubierto cómo para guardar un montón de pasos cambiando dónde estamos haciendo la duplicación de disco. Entre usted y yo, según el ahorro de tiempo que estamos generando, creo que superaremos estas fechas ".

Ella sacude la cabeza. "Sabes, hice una encuesta rápida de las personas que hemos emitió computadoras portátiles a. Por lo general, toma quince turnos para finalmente lograr que figurado correctamente Estoy rastreando eso ahora, y tratando de reducir esto a tres. Estamos poniendo listas de verificación en todas partes, especialmente cuando lo hacemos traspasos dentro del equipo. Realmente está haciendo la diferencia. Las tasas de error son camino hacia abajo."

Sonrío y digo: "Esto es importante. Conseguir ejecutivos y trabajadores

Las herramientas que necesitan para hacer su trabajo es una de nuestras principales responsabilidades.

corbatas. No digo que no te crea, pero mantengamos estas estimaciones de tiempo

a nosotros mismos por ahora. Si puedes generar el historial de bateo de una semana

las fechas, entonces comencemos a publicar esto para todos los solicitantes y sus
gerentes, ¿de acuerdo?

Patty sonríe a cambio. "Estaba pensando lo mismo. Imagina que esto lo hará a satisfacción del usuario si pudiéramos decirles cuándo hacen la solicitud de la duración de la cola, diles el día en que recibirán y, de hecho, llegamos a la fecha, porque no estamos permitiendo que nuestros trabajadores tarea o ser interrumpido!

Capítulo 22 • 227

Página 228

"Mi amigo supervisor de planta también me contó sobre el Kata de mejora Han adoptado. Lo creas o no, Erik les ayudó a instituirlo hace años que. Tienen ciclos de mejora continua de dos semanas, cada uno obligándolos a implementar un pequeño proyecto de Plan-Do-Check-Act para mantenlos marchando hacia la meta. No te importa que haya tomado el libertad de adoptar esta práctica en nuestro grupo para mantenernos avanzando hacia nuestros propios objetivos, ¿verdad?

Erik había mencionado este término kata y el continuo continuo de dos semanas. ciclos de prueba antes. Una vez más, Patty está al menos un paso por delante de mí.

"Este es un gran trabajo, Patty. Muy, muy bien hecho ".

"Gracias", responde con modestia, pero está sonriendo de oreja a oreja.

"Estoy realmente emocionado por lo que estoy aprendiendo. Por primera vez, veo cómo deberíamos estar administrando nuestro trabajo, e incluso para estos servicios más simples tareas de escritorio, sé que va a hacer una gran diferencia".

Ella señala el tablero de cambio en el frente de la habitación. "Qué soy realmente espero comenzar a usar estas técnicas para más trabajo complejo Una vez que descubramos cuáles son nuestras recurrencias más frecuentes las tareas son, necesitamos crear centros de trabajo y líneas de trabajo, al igual que

Lo hice por mis solicitudes de servicio. Tal vez incluso podamos deshacernos de algunos de esta programación, y crear tableros kanban en su lugar. Nuestros ingenieros podrían luego tome cualquier carta de la columna Listo, muévala a Hacer, hasta que ¡Ya están listos!

Lamentablemente, no puedo visualizarlo. "Sigue adelante. Solo asegúrate de que eres trabajando con Wes en esto, y que él está a bordo, ¿de acuerdo?

"Ya estoy en eso", responde rápidamente. "De hecho, tengo una reunión con él Más tarde hoy para discutir poner un kanban alrededor de Brent, para aislar aún más él de nuestras crisis diarias. Quiero formalizar cómo Brent consigue trabajo y aumentar nuestra capacidad de estandarizar en qué está trabajando. Nos dará un forma de averiguar de dónde viene todo el trabajo de Brent, tanto en la parte superior Corriente y aguas abajo. Y por supuesto, nos dará uno más.

línea de defensa de personas que pasan por Brent".

Le doy un pulgar hacia arriba y me preparo para irme. "Espera, el cambio

El tablero se ve diferente. ¿Por qué las tarjetas son de diferentes colores?

Ella mira la pizarra y dice: "Oh, ¿no te lo he dicho? Somos colorcodificar las tarjetas para ayudarnos a prepararnos cuando levantemos el congelamiento del proyecto.

Tenemos que tener alguna manera de asegurarnos de que estamos trabajando en la mayor parte de cosas importantes. Entonces, las tarjetas moradas son los cambios que admiten uno de

228 • El Proyecto Phoenix

Page 229

los cinco principales proyectos empresariales, de lo contrario, son amarillos. Las tarjetas verdes son para proyectos internos de mejora de TI, y estamos experimentando con asignando el veinte por ciento de nuestros ciclos solo para aquellos, como Erik recomienda reparado lo hacemos. De un vistazo, podemos confirmar que existe el equilibrio correcto de tarjetas moradas y verdes en el trabajo ".

Ella continúa: "Las notas adhesivas de color rosa indican las tarjetas que son bloqueado de alguna manera, que por lo tanto estamos revisando dos veces al día. Fueron También ponemos todas estas tarjetas de nuevo en nuestra herramienta de seguimiento de cambios, por lo que estamos poniendo las ID de cambio en cada una de las tarjetas, también. Es un poco tedioso, pero a las al menos ahora parte del seguimiento está automatizado ".

"Wow, eso es ... increíble", le digo, con asombro genuino.

Más tarde ese día, estoy sentado en otra mesa de conferencias con Wes y Patty para descubrir cómo vamos a volver la llave del proyecto lo suficientemente lento para que podamos beber pero no terminemos ahogando.

"Como Erik señaló, en realidad tenemos dos colas de proyectos que necesita secuenciar: negocios y proyectos internos ", dice Patty, señalando el delgado conjunto de papeles grapados frente a nosotros. "Hagamos el proyecto de negocioslos efectos primero, porque son más fáciles. Tenemos los cinco más importantes. proyectos identificados, según la clasificación de todos los patrocinadores del proyecto. Cuatro de estos requerirá algo de trabajo de Brent. Cuando la congelación se eleva, proponemos que solo lanzamos estos cinco proyectos ".

"Eso fue fácil", se ríe Wes. "No puedo creer cuánto discutir, pos-

Turing, el comercio de caballos y las puñaladas por la espalda continuaron para obtener los cinco mejores proyectos. ects identificados. ¡Era peor que la política de Chicago!

El tiene razón. Pero al final, obtuvimos nuestra lista de prioridades.

"Ahora a la parte difícil. Todavía estamos luchando sobre cómo priorizar nuestro propios setenta y tres proyectos internos ", dice ella, su expresión girando sombrío. "Todavía hay demasiados. Hemos pasado semanas con todo el equipo. conduce tratando de establecer algún tipo de nivel de importancia relativa, pero eso es Todo lo que hemos hecho. Discutir."

Ella pasa a la segunda página. "Los proyectos parecen caer en la siguiente

categorías bajas: reemplazo de infraestructura frágil, actualizaciones de proveedores o apoyando algunos requisitos comerciales internos. El resto es una mezcolanza grupo de trabajo de auditoría y seguridad, trabajo de actualización del centro de datos, etc. adelante."

Capítulo 22 • 229

230 de 1189.

Miro la segunda lista, rascándome la cabeza. Patty tiene razón. Cómo uno decide objetivamente si "consolidar y actualizar el correo electrónico servidor "es más o menos importante que" actualizar treinta y cinco instancias de bases de datos SQL "?

Paso los dedos por la página, tratando de ver si algo salta a mi. Es la misma lista que vi durante mi primera semana en el trabajo, y ellos Todavía todos parecen importantes.

Al darse cuenta de que Wes y Patty han pasado casi una semana con esta lista, Trato de elevar mi pensamiento. Tiene que haber alguna forma simple de pri oritiza esta lista que no parece mover un montón de cajas.

De repente, recuerdo cómo Erik describió la importancia de pre trabajo ventivo, como el proyecto de monitoreo. Yo digo: "No me importa cómo importante que todos *piensen que es* su proyecto. Necesitamos saber si aumenta nuestra capacidad en nuestra restricción, que sigue *siendo* Brent. A no ser que el proyecto reduce su carga de trabajo o permite que otra persona se haga cargo, tal vez ni siquiera deberíamos estar haciéndolo. Por otro lado, si un proyecto ni siquiera requiere Brent, no hay razón para que no lo hagamos ".

Digo asertivamente: "Dame tres listas. Uno que requiere trabajo de Brent, uno que aumenta el rendimiento de Brent, y el último es todo lo demás. Identifique los principales proyectos en cada lista. No gastes demasiado tiempo ordenando No les quiero pasar días discutiendo. El más importante La lista es la segunda. Necesitamos mantener alta la capacidad de Brent reduciendo la cantidad de trabajo no planificado que lo golpea ".

"Eso suena familiar", dice Patty. Ella desentierra la lista de servicios frágiles vicios que creamos para el proceso de gestión del cambio. "Deberíamos asegúrese de tener un proyecto para reemplazar o estabilizar cada uno de estos. Y tal vez suspendamos indefinidamente cualquier proyecto de actualización de infraestructura para cualquier cosa que no sea frágil ".

"Ahora espera un minuto", dice Wes. "Bill, lo dijiste tú mismo. Preventivo el trabajo es importante, pero siempre se aplaza. Hemos estado tratando de hacer ¡Algunos de estos proyectos por años! Esta es nuestra oportunidad de quedar atrapados ".

Patty dice rápidamente: "¿No escuchaste lo que Erik le dijo a Bill? Mejorando algo en cualquier lugar que no esté en la restricción es una ilusión. Tu sabes, no ofensiva, pero suenas como John en este momento ".

A pesar de mis mejores intentos, todavía me río.

Wes se pone rojo por un momento y luego se ríe a carcajadas. "Ay. Bueno, me tienes. Pero solo estoy tratando de hacer lo correcto ".

230 • El Proyecto Phoenix

Página 231

"¡Doh!", Dice, interrumpiéndose a sí mismo. "Lo hice otra vez."

Todos nos reímos. Me hace preguntarme cómo está John. Al mejor de Que yo sepa, nadie lo ha visto en todo el día.

Mientras Wes y Patty escriben notas, escaneo la lista de proyectos de nuevo. "Hey, ¿por qué hay un proyecto para actualizar el dato BART-¿Tabase a pesar de que será dado de baja el próximo año?

Patty mira su lista y luego se ve avergonzada. "Oh, cielos. yo no lo vi porque nunca reconciliamos los proyectos empresariales y de TI juntos. Vamos a tener que limpiar las listas una vez más para encontrar dependencias como esta Estoy seguro de que hay otros.

Patty piensa por un momento: "Es extraño. A pesar de que tenemos muchos datos sobre proyectos, cambios y tickets, nunca hemos organizado y los unió a todos de esta manera antes.

"Creo que hay otra cosa que podemos aprender de la fabricación"

Ella continúa. "Estamos haciendo lo que el control de producción de fabricación

Los departamentos lo hacen. Son las personas que programan y supervisan todos los programas duction para garantizar que puedan satisfacer la demanda del cliente. Cuando aceptan una orden, confirman que hay suficiente capacidad e insumos necesarios en cada centro de trabajo requerido, agilizando el trabajo cuando sea necesario. Trabajan con el gerente de ventas y el gerente de planta para construir un programa de producción ule para que puedan cumplir con todos sus compromisos ".

De nuevo, Patty está muy por delante de mí. Esto responde a una de las primeras preguntas Erik me encargó antes de que dejara de fumar. Tomo nota para que la visitemos MRP-8 para ver sus procesos de control de producción.

Tengo la sospecha de que "administrar la producción de operaciones de TI horario "debería estar en algún lugar de la descripción de mi trabajo.

Dos días después, me sorprende ver una nueva computadora portátil en mi oficina. Mi viejo regazo la parte superior ha sido desconectada y movida hacia un lado.

Miro mi portapapeles, volviendo a la computadora portátil / reemplazo de escritoriocalendario que me dio Patty a principios de esta semana.

Santo cielo.

Patty había prometido la entrega de la computadora portátil para el viernes, y la estoy recibiendo Dos días antes.

Me conecto para asegurarme de que se ha configurado correctamente. Todas las aplicaciones los cationes parecen estar allí, todos mis datos han sido transferidos, el correo electrónico es

Capítulo 22 • 231

Página 232

trabajando, las unidades de red aparecen como antes, y puedo instalar nuevas aplicaciones.

Siento lágrimas de gratitud cuando veo cuán rápido mi nueva vuelta la parte superior es Agarrando el horario de Patty, voy al lado. "Me encanta la nueva computadora portátil. Dos días antes de lo previsto, incluso. Todo el mundo delante de mí tiene su sistema también, ¿verdad?

Patty sonríe. "Sí. Cada uno de ellos. Un par de los primeros entregamos algunos errores de configuración o nos faltaba algo. Lo hemos corregido en las instrucciones de trabajo, y parece que estamos bateando cien por ciento entregando sistemas correctos durante los últimos dos días ".

"¡Buen trabajo, Patty!" Digo, emocionada. "Continúa y comienza a publicar el horario. ¡Quiero comenzar a mostrar esto!

232 • El Proyecto Phoenix

Página 233

CAPITULO 23

• Martes 7 de octubre

Mientras conduzco al trabajo el martes siguiente por la mañana, recibo un teléfono urgente Llamada de Kirsten. Aparentemente, Brent lleva casi una semana de retraso en la entrega en otra tarea de Phoenix, supuestamente algo que Brent dijo que haría solo toma una hora para hacerlo. Una vez más, toda la prueba de Phoenix programada Ule está en peligro.

Además de eso, varias de las tareas críticas de mi grupo llegan tarde, aún más presión sobre la fecha límite. Esto es realmente desalentador para oír. Pensé que todos nuestros avances recientes resolverían estas fechas de vencimiento problemas de desempeño.

¿Cómo podemos descongelar más trabajo si ni siquiera podemos seguir el ritmo ahora?

Le dejo a Patty un mensaje de voz. Para mi sorpresa, le toma tres horas para

Llámame. Ella me dice que algo va terriblemente mal con

nuestras estimaciones de programación y que debemos cumplir de inmediato.

Una vez más, estoy en una sala de conferencias, con Patty en la pizarra,

y Wes escudriñando las impresiones que ha grabado.

"Esto es lo que he aprendido hasta ahora", dice Patty, señalando uno de los hojas de papel. "La tarea que Kirsten llamó es entregar una prueba entorno a QA. Como ella dijo, Brent estimó que solo tomaría cuarenta y cinco minutos."

Capítulo 23 · 233

Página 234

"Suena bien", dice Wes. "Solo necesitas crear una nueva virtud servidor alized y luego instalar el sistema operativo y un par de paquetes en él. Él probablemente incluso duplicó el tiempo estimado para estar seguro ".

"Eso es lo que yo también pensé", dijo Patty, pero ella está sacudiendo la cabeza.

"Excepto que no es solo una tarea. Para qué se inscribió Brent es más como un proyecto pequeño: hay más de veinte pasos que involucran al menos seis diferentes equipos! Necesita el sistema operativo y todos los paquetes de software, claves de licencia, ded-dirección IP indicada, cuentas de usuario especiales configuradas, puntos de montaje configurados, y luego necesita que se agreguen las direcciones IP a una lista de ACL en algunos servidor de archivos. En este caso particular, los requisitos dicen que necesitamos un servidor físico, por lo que también necesitamos un puerto de enrutador, cableado y un rack de servidores donde tenemos suficiente espacio".

"Oh ...", dice Wes, sonando exasperado, leyendo lo que Patty señala. ing at. Murmura: "Los servidores físicos son un dolor de cabeza".

"Te estás perdiendo el punto. Esto seguiría sucediendo, incluso si fueron virtualizados ", dice Patty. "Primero, la 'tarea' de Brent resulta ser considerada Era mucho más que una simple tarea. En segundo lugar, estamos descubriendo que son múltiples tareas abarcando múltiples personas, cada una de las cuales tiene su propio trabajo urgente que hacer. Estamos perdiendo días en cada traspaso. A este ritmo, sin alguna draintervención matemática, pasarán semanas antes de que el control de calidad obtenga lo que necesitan ".

"Al menos no necesitamos un cambio de firewall", dice Wes, sarcásticamente. "Último Cuando necesitábamos uno de esos, el grupo de John tardó casi un mes. Cuatro semanas para un cambio de treinta segundos!

Asiento, sabiendo exactamente a qué se refiere Wes. El tiempo de entrega para Los cambios de firewall se han vuelto legendarios.

Espere. ¿Erik no mencionó algo como esto? Para un cambio de firewall, a pesar de que el trabajo solo requirió treinta segundos de tiempo táctil, todavía tomó cuatro semanas de tiempo de reloj.

Eso es solo un microcosmos de lo que sucede con Brent. Pero que es que nos está sucediendo en este momento es mucho, mucho peor, porque hay traspasos.

Con un gemido, puse mi cabeza en la mesa de conferencias.

"¿Estás bien?", Pregunta Patty.

"Dame un segundo", le digo. Me acerco a la pizarra y lucho por

Dibuja un gráfico con uno de los marcadores. Después de un par de intentos, termino con un gráfico que se ve así:

234 • El Proyecto Phoenix

Page 235

Les cuento lo que Erik me contó en MRP-8, sobre cómo dependen los tiempos de espera sobre la utilización de recursos. "El tiempo de espera es el 'porcentaje de tiempo ocupado' dividido por el "porcentaje de tiempo inactivo". En otras palabras, si un recurso es cincuenta por ciento ocupado, entonces está cincuenta por ciento inactivo. El tiempo de espera es cincuenta porciento dividido por cincuenta por ciento, entonces una unidad de tiempo. Llamémoslo una hora. Entonces, en promedio, nuestra tarea esperaría en la cola una hora antes se trabaja.

"Por otro lado, si un recurso está ocupado en un noventa por ciento, el tiempo de espera es 'noventa por ciento dividido entre diez por ciento', o nueve horas. En otras palabras, nuestra tarea esperaría en la cola nueve veces más que si el recurso fuera cincuenta por ciento inactivo.

Concluyo: "Entonces, para la tarea de Phoenix, suponiendo que tengamos siete offs, y que cada uno de esos recursos está ocupado el noventa por ciento del tiempo, las tareas pasarían en cola un total de nueve horas las siete pasos..."

"¿Qué? ¿Sesenta y tres horas, justo a la hora de la cola? ", Dice Wes, incrementando-pésimo "¡Eso es imposible!"

Patty dice con una sonrisa, "Oh, por supuesto. Porque solo son treinta segundos segundos de mecanografía, ¿verdad?

"Oh, mierda", dice Wes, mirando el gráfico.

Capítulo 23 • 235

Página 236

De repente, recuerdo mi conversación con Wes justo antes de que Sarah y Chris decidió desplegar Phoenix en la reunión de Kirsten. Wes se quejó sobre boletos relacionados con Phoenix rebotando durante semanas, lo que puso el despliegue.

Estaba sucediendo entonces, también. Eso no fue un traspaso entre TI Operaciones de personas. Esa fue una transferencia entre el Desarrollo y Organización de operaciones de TI, que es mucho más compleja.

Crear y priorizar el trabajo dentro de un departamento es difícil. Gerente El trabajo entre departamentos debe ser al menos diez veces más difícil.

Patty dice: "Lo que dice el gráfico es que todos necesitan tiempo libre, o tiempo flojo. Si nadie tiene tiempo de inactividad, WIP se atasca en el sistema. O más específicamente, atrapado en colas, solo esperando ".

Mientras digerimos esto, Patty continúa. "Cada una de esas hojas de papel en el tablero es como esta 'tarea' de Phoenix ", dice, haciendo citas aéreas con sus manos. "Parece una tarea de una sola persona, pero no lo es. En realidad es

múltiples pasos con múltiples transferencias entre múltiples personas. No ganó Las estimaciones del proyecto de der Kirsten estan apagadas.

"Necesitamos corregir esto en el horario de Kirsten y su descanso de trabajoestructura hacia abajo, o WBS. Según lo que he visto, un tercio de nuestros los compromisos con Kirsten entran en esta categoría ".

"Simplemente genial", dice Wes. "Es como *la isla de Gilligan* . Seguimos enviando gente Termine en recorridos de tres horas, y meses después, nos preguntamos por qué ninguno de ellos regresan".

Patty dice: "Me pregunto si podríamos crear un carril kanban para cada uno de estas 'tareas'? "

"Sí, eso es todo", le digo. "Erik tenía razón. Acabas de encontrar una gran pila de re curring trabajo! Si podemos documentar y estandarizar este trabajo recurrente, y dominarlo, tal como lo hizo con el reemplazo de una computadora portátil, ¡Estoy seguro de que podemos mejorar el flujo! "

Añado: "Sabes, si podemos estandarizar toda nuestra implementación recurrente trabajo, finalmente podremos hacer cumplir la uniformidad de nuestra configuración de producción raciones Ese sería nuestro problema de infraestructura del copo de nieve, ya sabes.

No hay dos iguales. Cómo Brent se convirtió en Brent es que le permitimos construir infraestructura que solo él puede entender. No podemos permitir que eso vuelva a suceder ".

"Buen punto", gruñe Wes. "Sabes, es extraño. Muchos de estos problemas los lems que hemos enfrentado son causados por decisiones que tomamos. Nos hemos reunido el enemigo. Y él somos nosotros.

236 • El Proyecto Phoenix

Página 237

Patty dice: "Ya sabes, los despliegues son como el ensamblaje final en un hombreplanta de fabricación Cada flujo de trabajo lo atraviesa y no puedes envíe el producto sin él. De repente, sé exactamente lo que el Kanban debería verse así ".

Durante los próximos cuarenta y cinco minutos, creamos nuestro plan. Patty se va trabajar con el equipo de Wes para reunir a los veinte principales con mayor frecuencia tareas de curado.

También descubrirá cómo gestionar y controlar mejor las tareas cuando Están en cola. Patty propone un nuevo papel, una combinación de un proyecto. gerente de ect y expeditor. En lugar de la supervisión diaria, ellos proporcionar control minuto a minuto. Ella dice: "Necesitamos rápido y con eficacia tive transferencias de cualquier trabajo completado al siguiente centro de trabajo. Si es necesario Sary, esta persona esperará en el centro de trabajo hasta que se complete el trabajo y llevar al próximo centro de trabajo. Nunca dejaremos que el trabajo crítico se pierda en una pila de boletos otra vez ".

"¿Qué? Alguien asignado para llevar a cabo tareas de persona a persona. hijo, como un camarero? "Wes pregunta con incredulidad.

"En MRP-8, tienen un papel de 'araña de agua' que hace exactamente eso", ella contadores "Casi todo este último retraso de Phoenix se debió a tareas de esperaing en colas o traspasos. Esto asegurará que no vuelva a suceder.

"Eventualmente", agrega, "querré mover todos los kanbans, para que podamos no necesita una persona que actúe como mecanismo de señalización para el trabajo manual offs. No te preocupes Lo tendré resuelto en un par de días.

Wes y yo no nos atrevemos a dudar de ella.

Capítulo 23 • 237

Página 238

CAPITULO 24

· Sábado 11 de octubre

El sábado siguiente fue relativamente pacífico. De hecho, es el más re fin de semana relajado que ha tenido mi familia desde que tomé mi nuevo trabajo. Con Halloween, a unas semanas de distancia, Paige insistió en que nos llevaramos a toda la familia. Salir al huerto de calabazas.

Era un frío sábado por la mañana, así que estábamos exhaustos solo agrupando levantando a los niños y metiéndolos en el auto. Cuando llegamos al cercano En la granja, Paige y yo nos reímos incontrolablemente de Parker, que parecía un gigante. salchicha enojada metida en su parka azul. Ella no pudo resistirse a tomar fotos mientras Grant nos orbitaba emocionado, tomando fotos con su propia cámara.

Luego, fuimos a una microcervecería local, disfrutando del almuerzo en el patio en el cálido sol de la tarde.

"Estoy muy contenta de que podamos hacer esto", dice Paige. "Es realmente bueno. Tu pareces menos estresado últimamente. Realmente puedo decir que las cosas están mejorando ".

Ella está en lo correcto. Se sentía como si hubiéramos doblado una esquina en el trabajo de alguna manera. Sólo como que no estaba perdiendo tanto tiempo peleando con mi computadora portátil antigua,
Parecía que mi equipo pasaba más y más tiempo haciendo trabajo productivo y cada vez menos extinción de incendios.

Aunque sé que conseguir una nueva computadora portátil no tiene absolutamente nada que ver con nuestro desempeño organizacional, deshaciéndonos de ese viejo cacharro

238 • El Proyecto Phoenix

fue como deshacerse de un ancla de mil libras que alguien había atado alrededor de mi cuello mientras nadaba a través del océano.

Todavía estamos lidiando con la fusión gradual del congelamiento del proyecto. soy suponiendo que probablemente podremos descongelar el veinticinco por ciento de todos los proyectos, junto con un montón de otros proyectos nuevos diseñados para elevar aún más a Brent.

Todavía había muchas incertidumbres. Pero a diferencia de antes, nuestro desafío Los lenges se sienten dentro de nuestra capacidad de comprender y conquistar. Nuestros objetivos fi-Finalmente parece alcanzable. Ya no siento que siempre estoy sobre mis talones, con cada vez más personas se acumulan, tratando de empujarme.

Con el acuerdo comercial, con la excepción de Sarah, sobre lo que el Las prioridades son, mi trabajo en realidad parece justo. Parece que tenemos la iniciación tive y están atacando el problema, en lugar de al revés.

Me gusta.

Levanto la vista para ver a Paige sonriéndome y luego grito de pánico. cuando veo a Parker golpeando su vaso de cerveza.

El resto de la tarde pasa demasiado rápido, pero es uno de los mejores. días que he tenido todo el año.

Más tarde esa noche, Paige está acurrucada conmigo en el sofá. Fueron viendo la película de Clint Eastwood *Pale Rider*. Los niños han ido a dormir, y esta es la primera vez que vemos una película juntos en meses.

Me río sin control mirando al personaje principal, "el Predicador" interpretado por Eastwood, elimina metódicamente a la pandilla de nueve diputados malvados. Paige me mira con desaprobación divertida.

"¿Qué es exactamente tan gracioso de esto?", Pregunta ella.

Esto me hace reír más fuerte. Cuando otro diputado recibe un disparo en el De fondo, digo: "¡Mira eso! Sabes lo que va a pasar, pero el mariscal se queda parado en medio de la calle, observando el ¡carnicería! ¡Mira la forma en que el viento agita su abrigo! Y su arma ni siquiera se dibuja! ¡Me encanta!"

"Nunca te entenderé", dice Paige, sacudiendo la cabeza con una sonrisa.

Justo entonces, suena mi celular. Lo alcanzo instintivamente.

Santo cielo. Es John. Nadie lo ha visto ni ha tenido noticias suyas desde entonces. reunión de auditoría, hace más de dos semanas. Estamos bastante seguros de que no ha sido despedido,

Capítulo 24 • 239

240

Pero nadie sabe más que eso. He tenido la intención de comprobar el local hospitales para asegurarse de que no esté convaleciente solo en alguna parte.

Por mucho que quiera hablar con él, no quiero dejar a Paige y la película. Miro el reloj y veo que probablemente solo haya quince más minutos hasta el final. No queriendo perder el tiroteo final, yo silenciar el teléfono. Lo llamaré cuando termine la película.

Un par de segundos después, mi teléfono vuelve a sonar y golpeé de nuevo el Botón de silencio.

Mi teléfono vuelve a sonar. Por tercera vez, enmudezco el teléfono, pero rápidamente envíele un mensaje de texto: Grt escuchando de usted. No puedo hablar bien ahora. Te Ilamaré en 20m.

Increíblemente, mi teléfono vuelve a sonar, así que apago el timbre y apago mi teléfono debajo de unos cojines en el sofá.

Paige pregunta: "¿Quién sigue llamando?"

Cuando digo "John", pone los ojos en blanco y vemos el resto Diez minutos de la película.

"¡No puedo creer que no haya visto esa película hasta esta noche!"

Paige un apretón. "¡Esa fue una gran idea, querida!"

"Ha sido un gran día. Es muy agradable tener una vida normal de nuevo ", dice ella, devolviendo mi abrazo, y luego con una sonrisa, ella se levanta, tomando el vacío botellas de cerveza con ella.

Estoy de acuerdo. Levanto mi teléfono, mi corazón da un vuelco cuando veo "15 llamadas perdidas."

Repentinamente temeroso de haber perdido algo realmente desastroso, Rápidamente miro para ver quién llamó. Cada llamada era de John. Le llamé inmediatamente.

"Billy, qué bueno escuchar tu voz de nuevo, mi amigo, mi querido, querido" viejo, querido viejo amigo ", insulta. Buen señor. Está completamente borracho.

"Lo siento, no pude responderte de inmediato. Salí con Paige, "yo digamos, sintiéndome culpable por mi leve falsedad.

"No hay problema. Mira, solo quería verte una vez ...

antes de irme, irme ", dice.

"¿Dejando? ¿Qué quieres decir con 'irse'? ¿A dónde vas? alarmado, preguntándose cuánto tiempo lleva bebiendo. Tal vez deberia he llamado antes. De repente lo visualizo en el otro extremo del teléfono con una botella abierta de pastillas para dormir en la mano, ya medio vacío.

240 • El Proyecto Phoenix

Página 241

Lo escucho reír, tal vez un poco histérica. "No te preocupes, Billy. soy No me voy a matar. No he tenido suficiente para beber, todavía. Har-har! yo Solo quería verte antes de que me fuera de la ciudad esta noche. Déjame comprarte uno último trago ".

"Uh, ¿no puede esto esperar hasta mañana? Es casi medianoche ", le digo, Un poco aliviado.

Me dice que mañana ya se habrá ido y me convence de que únete a él en el centro de Hammerhead Saloon.

Cuando entro al estacionamiento, inmediatamente veo el estacionamiento de John Volvo. vagón Enganchado detrás de su automóvil hay un remolque de U-Haul, y hay una pila de latas de cerveza vacías justo afuera de la puerta del lado del conductor.

Lo encuentro en una cabina en la parte trasera del bar lleno de gente, y es obvio. Ha estado aquí todo el día. No parece haberse bañado o cambiado su ropa desde la última vez que lo vi. Su cabello es grasiento y salvajemente torcido como si él acaba de despertarse, su cara está cubierta de rastrojos y hay manchas de comida en su camisa. Sus llaves y su billetera han sido arrojadas descuidadamente al lado de la sal. y pimenteros.

John saluda con urgencia a una camarera y se toma un momento para ensayar palabras, pero aún arrastrando las palabras mientras dice: "Me gustaría dos escoceses dobles, limpios, por Yo y mi amigo aquí. Y esos deliciosos nachos ... por favor.

Ella me mira inquisitivamente, obviamente ya ha servido

él mucho. Asiento, pero digo en voz baja: "Comencemos con dos tazas de café, por favor.

Me encargaré de él. Mientras lo digo, me acerco y quito sus llaves de la mesa.

Por un momento, se ve dudosa pero me da una pequeña sonrisa y Se aleja.

"Amigo, te ves como una mierda", le digo con sinceridad.

"Gracias compañero. Tú también", responde, antes de estallar en carcajadas.

"Agradable. ¿Dónde demonios has estado? Todos han estado buscando usted ", le digo.

"He estado en casa", dice, tomando algunas palomitas de maíz de nuestra mesa. "He estado leyendo y viendo televisión principalmente. Whoa, hay algo loco

mierda en la televisión en estos días. ¡Loco! Pero luego comencé a pensar que es hora de mí para seguir adelante, así que pasé la mayor parte del día empacando. Solo quería preguntarte una pequeña pregunta antes de irme ".

"Lo mencionaste por teléfono", le digo, cuando la camarera llega con dos tazas de café y los nachos. John mira con confusión al tazas en la mesa, así que digo: "No te preocupes. Nuestras bebidas están en camino".

Capítulo 24 • 241

Página 242

Cuando consigo que tome un sorbo de café, me pregunta: "Solo dime directamente. ¿Es realmente cierto que no he hecho nada valioso por ti? En todos los tres años que trabajamos juntos, ¿nunca he sido útil?

Respiro hondo, tratando de decidir qué decirle. Un amigo dijo Hace años, "decir la verdad es un acto de amor. Retener la verdad es Un acto de odio. O peor, la apatía.

Me había reído de esas palabras en ese momento, pero a lo largo de los años, he ...

Se dio cuenta de que hacer que la gente le brinde comentarios honestos es un regalo raro. Mirando al otro lado de John, a pesar de que parece un hombre completamente roto, yo preguntarse si lo que hay que hacer es dejarlo tranquilo y decir lo que quiere escuchar

Finalmente, digo: "Mira, John. Eres un buen chico y conozco tu corazón está en el lugar correcto, pero hasta que nos ayudó a escondernos del PCI audi Durante la crisis de Phoenix, hubiera dicho que no. se eso no es lo que quieres escuchar, pero ... quería asegurarme de que no alimentándote con una línea de mierda ".

Sorprendentemente, John se ve aún más abatido que antes. "¿Dónde está ¿Ese maldito escocés? ", grita. Volviéndose para mirarme, él dice: "¿Hablas en serio? Después de tres malditos años de trabajo ... juntos, me estás diciendo que no te he ayudado, ni siquiera en el ¿un poquito?

"Bueno, durante la mayoría de esos años, estuve a cargo del grupo de rango medio, con el que no te involucraste demasiado —explico con calma. "Encontramos nuestro propia guía de seguridad en la web. Cuando interactuamos, intentaste para tirarme un montón de trabajo. Mira, me importa la seguridad, y nosotros ... las formas buscan riesgos para nuestros sistemas y datos, pero siempre estamos a la altura de nuestros globos oculares en el trabajo urgente, tratando de mantener nuestras cabezas fuera del agua. Y en mi nuevo rol, solo estoy tratando de ayudar a la compañía a sobrevivir ".

John dice: "¡Pero no lo ves, eso es lo que estoy tratando de hacer también! soy ¡solo trato de ayudarte a ti y al negocio a sobrevivir! "

Yo respondo: "Lo sé. Pero, en mi mundo, soy responsable de mantener todo nuestros servicios en funcionamiento y desplegando nuevos servicios como Phoenix.

La seguridad tuvo que quedar en segundo plano. Confía en mí, soy muy consciente de los riesgos de mala seguridad, y sé que sería un movimiento que acabaría con la carrera tener un violación de seguridad a gran escala en mi reloj ".

Me encojo de hombros. "Estoy tomando las mejores decisiones posibles dadas mi conocimiento de los riesgos Simplemente no creo que todo lo que querías

242 • El Proyecto Phoenix

Página 243

que yo hubiera hecho habría ayudado al negocio tanto como todas las otras cosas sobre mi plato.

"Vamos", continúo, "¿Te molesta en el fondo que el negocioness pasó por la auditoría SOX-404 sin ti? ¿Eso te hace ¿cuestiona la importancia y validez de sus recomendaciones?

John solo me devuelve la mirada.

Como si fuera una señal, nuestra camarera llega con los dos escoceses. John elige su arriba, y lo termina de un solo trago. "Otra ronda, por favor".

Cuando me mira, sacudo la cabeza y la boca con las palabras: "Mira, ¿Por favor? ¿Y llamar a un taxi?

Ella asiente y desaparece. Tomo un sorbo de mi whisky y miro hacia atrás John. Su cabeza ahora está cayendo hacia atrás y está murmurando algo. Por ahora, es completamente ininteligible.

Lo siento por él.

Quito su billetera de la mesa.

"¡Hey!", Dice.

"Nuestra camarera se está volcando, y tengo que pagarle, pero olvidé mi billetera en casa ", le digo.

Se ríe de mí, mirándome con cansancio. "No hay problema, viejo amigo. Lo tendré éste. Siempre los consigo, ¿no?

"Gracias", le digo, y agarra su licencia de conducir. Saludo a la camarera y señale la dirección de su casa.

Devolviendo la billetera de John, saco la mía y pago.

Ayudo a John a levantarse y lo llevo a la cabina, asegurándome de que su billetera y las llaves están de vuelta en su bolsillo. No queriendo que John lidie con el taxista, yo pagarle al taxista también.

Mirándolo irse, y luego mirando su camioneta y

U-Haul lleno de solo una fracción de sus pertenencias mundanas, solo sacudo mi cabeza. Regreso a mi auto, preguntándome cuándo lo veré siguiente.

Al día siguiente, llamo a John un par de veces a su teléfono celular, pero él nunca respuestas Finalmente le dejo un mensaje de voz diciéndole que esperaba que recibiera bien en casa, dónde estaba su auto, y llamarme si necesita algo.

El rumor es un hervidero. Se habla de que fue hospitalizado, ardescansado, secuestrado por extraterrestres o encerrado en una institución mental.

Capítulo 24 • 243

Página 244

No estoy seguro de cómo comenzaron estos rumores, ya que no le dije a nadie sobre mi reunión nocturna con él, y nunca iba a hacerlo.

Estoy terminando de acostar a Grant el lunes por la noche cuando recibe un mensaje de texto de John. Lo leí rápidamente: *gracias por el ascensor a casa el otro día. Estado pensando. Le dije a Dick que te unirías a nuestro mtg de las 8 a. M. mañana. Debería ser interesante*

¿Qué reunión con Dick?

Miro fijamente mi teléfono. Por un lado, John está vivo y parece capaz de trabajo. Eso es bueno.

Por otro lado, John ahora está hablando de reunirse con Dick, el segundo ejecutivo más poderoso de la compañía, mañana por la mañana, potencialmente en algún estado mentalmente desequilibrado y ya ha Elenco que soy su conspirador.

Eso no es tan bueno. Rápidamente le doy mi respuesta: buena audición de ti. Espero que estés bien? ¿De qué se trata Dick? Puede no ser capaz de hacerlo.

Él responde de inmediato: he sido arrogante. Me di cuenta de que yo en realidad no sé mucho sobre Dick. Debe cambiar eso. Juntos.

Preocupado de que John esté completamente fuera de su rocker, inmediatamente llamarlo. Responde al primer timbre, sonando extrañamente alegre. escucho él dice: "Buenas tardes, Bill. Gracias de nuevo por el sábado por la noche. Que es arriba?"

"¿Qué estás haciendo exactamente, John?" "¿Qué es esta reunión mañana? remar con Dick y ¿por qué me estás arrastrando a eso?

Él responde: "Pasé la mayor parte de ayer en la cama, ya que apenas podía ir al baño y regresar. Mi cabeza se sentía como si fuera un limón. aplastado por un ladrillo. ¿Qué bebidas me compraste esa noche?

Él no espera que responda antes de continuar: "Seguí pensando sobre nuestra última conversación en el bar. Me di cuenta de que si no lo había hecho cualquier cosa útil para ti, con quien debería tener más en común, entonces es lógico pensar que no he sido útil para casi todos de lo contrario, con quien no tengo nada en común.

"Eso tiene que cambiar", dice firmemente.

Me muerdo la lengua, queriendo escuchar a John antes de recomendar que cancela la reunión de mañana.

Él continúa: "Seguí pensando en lo que dijo Erik, que él sería listo para hablar conmigo cuando Dick dice que me quiere cerca.

244 • El Provecto Phoenix

Página 245

"Uh, no creo que una reunión rápida de treinta minutos para conocerte" te va a llevar allí ", le digo, seriamente escéptico.

Él responde con total calma: "¿No estaría de acuerdo, como tantos cosas en la vida, que siempre debemos comenzar por al menos ganar un posición de la persona con la que estamos tratando? ¿Qué puede salir mal? yo solo quiere aprender más sobre su trabajo ".

En mi cabeza, inmediatamente veo a John preguntando o diciendo algo. estúpido, cabreando completamente a Dick, y Dick disparándolo en el acto, y luego me despidió también, solo para eliminar el contagio.

Sin embargo, me encuentro diciendo: "Está bien, estaré allí".

Capítulo 24 • 245

Página 246

CAPITULO 25

• Martes 14 de octubre

A la mañana siguiente a las 7:50 am, me dirijo a la oficina de Dick. Como yo a la vuelta de la esquina, veo a John ya charlando amigablemente con la ayuda de Dick. Tant. Se me cae la mandíbula. La apariencia física de John ha cambiado por completo.

Obviamente se duchó y limpió. También se afeitó la cabeza.

y parece haber perdido quince libras. Él está usando lo que solo puedo describir como una camisa de estilo europeo y un chaleco. A diferencia de la ligeramente holgada camisas que usualmente usa, la camisa rosa que usa le queda bien ajustada. Combinado con el chaleco, parece un ... ¿modelo de moda? Club de Londres

ber? ¿Distribuidor de tarjetas de Las Vegas?

Con la cabeza afeitada, su sonrisa amable y tranquila y su postura perfecta, él parece una especie de monje iluminado.

Lo más significativo es que me doy cuenta de que su carpeta de tres anillos no está a ninguna parte ser visto. En cambio, lleva solo una prístina nota de laboratorio en blanco y negro. libro y bolígrafo.

"Buenos días, Bill", dice John con calma beatífica.

"Hola", finalmente digo. "Uh, te ves mejor que la última vez que vi tú." $\,$

Él solo sonríe y luego dice algo en voz baja al asistente de Dick eso hace que se cubra la boca con las manos y se ría a carcajadas. Ella entonces

246 • El Proyecto Phoenix

Página 247

se levanta, camina hacia la puerta de Dick y nos hace un gesto para que la sigamos, diciendo: "Veamos si podemos comenzar su reunión un poco antes. Te dara más tiempo con él ".

Estoy entrando en la oficina de Dick, detrás de John.

"Bonito corte de pelo", Dick le dice a John con una sonrisa, señalando su propio cabeza calva. Luego, en un tono comercial, dice: "Entonces, ¿qué puedo hacer por ¿tú? Tengo un compromiso a las 8:30, así que no perdamos el tiempo ".

John abre su cuaderno en la primera página, que está completamente en blanco. "Gracias por tomarse el tiempo de reunirse con nosotros en tan poco tiempo. Yo promte digo que no perderemos tu tiempo. Y para asegurarme de que no tengo nociones incorrectas o preconcebidas, ¿podría comenzar diciéndonos qué ¿Qué haces aquí en Parts Unlimited? ¿Cuál es tu papel exacto?

Mis ojos se abren horrorizados ante la pregunta de John. Esto es lo que se pregunta el día de Traiga a su hijo al trabajo pero no por los ejecutivos de la compañía.

Rápidamente miro para evaluar la reacción de Dick. Se ve sorprendido por un momento, pero luego responde suavemente: "Pregunta interesante".

Hace una pausa breve y luego parece seguirle el juego. "Empecé aquí a las Parts Unlimited hace quince años como CFO, que, en aquel entonces, se definió de una manera bastante tradicional. Fui el principal responsable de gestionar el riesgos financieros de la organización y liderar la planificación financiera y procesos de operaciones. Incluso en aquel entonces, teníamos una gran cantidad de problemas de cumplimiento normativo, que también poseía.

"Poco después de que Steve se convirtiera en CEO, me dijo que necesitábamos un senior ejecutivo para poseer planificación y operaciones en toda la organización ción y luego me dio esas responsabilidades. Para ayudar a asegurar que el la empresa logra nuestras metas, establezco los objetivos y las medidas programa para todo el equipo directivo. Quería mantener a todo nuestro hombre Los responsables deben asegurarse de tener las habilidades necesarias para tener éxito. y ayudar a asegurar que las iniciativas complejas siempre tengan la participación correcta titulares involucrados y así sucesivamente ".

John levanta la vista de tomar notas furiosamente en la primera página de su nuevo cuaderno. "He oído que muchas personas te llaman el" COO de facto " aquí, y que básicamente eres la mano derecha de Steve ".

Dick considera sus comentarios por un momento, antes de decir: "Mi ofel título ficticio no tiene "operaciones" en ninguna parte, pero es parte de mi trabajo que más amo. Cuando una empresa es tan grande como nosotros, con tantos procesos de negocios, tantos gerentes y trabajadores, casi todo

Capítulo 25 • 247

Página 248

es complejo. Tan inteligente como es Steve, incluso él necesita ayuda para asegurarse de que La estrategia y los objetivos de la empresa son realistas y hacen una evaluación objetiva. ment de lo que realmente somos capaces de hacer ".

Con una pequeña sonrisa, agrega: "¿Quieres escuchar algo gracioso? ¡La gente dice que soy más accesible que Steve! Steve es increíblemente carismático, y seamos sinceros, soy un imbécil. Pero cuando las personas tienen Por supuesto, no quieren que cambien de opinión. Quieren a alguien escucharlos y ayudar a asegurar que Steve reciba el mensaje ".

Me encuentro inclinado hacia adelante. Me sorprende escuchar a Dick dándole a John y, por lo tanto, yo, respuestas tan sinceras e informativas.

"¿Qué diferencia un buen día de un mal día para ti?" John continúa

Momentáneamente desconcertado, Dick se ríe a carcajadas. "Te diré qué Se siente como un buen día. Se siente como el final del año cuando estamos latiendo los pantalones de la competencia, cuando todavía no hemos cerrado los libros, pero todos saben que será un barrio monstruoso. Todas las ventas la gente habría alcanzado la cuota, y los de arriba habrían alcanzado su aceleradores Un buen día parece que mi personal entra en pánico por el tamaño de los cheques de comisión los vamos a escribir.

"No estoy preocupado, porque esos grandes cheques de comisiones significarían la compañía está ganando dinero ", dice, sonriendo aún más ampliamente. "Steve estaría encantado de anunciar a Wall Street y a los analistas cómo bueno, la compañía está funcionando, todo fue posible porque teníamos un estrategia ganadora, y también porque teníamos el plan correcto y la habilidad para operar y ejecutar. Significa que tenemos todas las partes de esta organización. Zation para hacer clic como equipo y ganar.

" *Ese es* un día divertido para mí. Podemos planificar y planificar hasta que lleguen las vacas en casa, pero hasta que ejecutamos y alcanzamos los objetivos, es académico ", dice. Entonces su sonrisa desaparece. "Por supuesto, no hemos tenido un día así en durante cuatro años ...

"Un mal día es como el que tuvimos hace dos semanas", dice, ahora mirando frustrado e incluso enojado. "No podemos cerrar el trimestre debido a algunos Falla de TI, parece que no podemos ejecutar nuestro proyecto más crítico para cerrar la brecha con la competencia, seguimos perdiendo clientes, los auditores están haciendo ruidos sobre algún proyecto de reexpresión, y la junta de dilos rectores están debatiendo si despedirnos a todos porque somos tan jodidos ".

Dick niega con la cabeza, con una sonrisa cansada y cansada: "En esos momentos,

248 • El Proyecto Phoenix

Página 249

te preguntas si el problema es la economía, nuestra estrategia, nuestro hombre equipo de gestión, ustedes de TI, o, francamente, tal vez todo el problema soy yo. Esos son los días que solo quiero retirarme ".

John mira sus notas y luego pregunta: "¿Cuáles son tus objetivos, objetivos y medidas para este año?

Dick se levanta de la sala de estar para caminar hacia su escritorio y dice: "Aquí, Te mostrare."

Levanta una delgada carpeta negra de tres anillos que estaba abierta en su escritorio, se sienta de nuevo frente a nosotros y nos muestra la carpeta abierta. "Aquí están dos diapositivas que miro todos los días ".

METAS DEL CFO

Salud de la empresa

Ingresos

Cuota de mercado

Tamaño de orden promedio

Rentabilidad

Retorno sobre activos

Salud de las finanzas

Orden al ciclo de efectivo

Cuentas por cobrar

Informes financieros precisos y oportunos

Costos por préstamos

"Estas son las metas de la compañía y los objetivos que he establecido para las finanzas" el explica. "Aprendí que si bien los objetivos financieros son importantes, No son lo más importante. Las finanzas pueden alcanzar todos nuestros objetivos, y La empresa todavía puede fallar. Después de todo, el mejor equipo de cuentas por cobrar en el planeta no puede salvarnos si estamos en el mercado equivocado con el equivocado estrategia de producto con un equipo de I + D que no puede cumplir ".

Asustado, me doy cuenta de que está hablando de la primera forma de Erik. El esta hablando sobre sistemas de pensamiento, siempre confirmando que toda la organización logra su objetivo, no solo una parte de él.

Mientras reflexiono sobre esto, Dick señala la segunda diapositiva y dice:

"Así que eso es lo que hay en la segunda diapositiva, que muestra lo que creo que son objetivos más importantes de la empresa. Miro esta diapositiva todos los días.

Capítulo 25 • 249

Page 250

¿Somos competitivos?

Comprender las necesidades y deseos del cliente: ¿Sabemos qué construir?

Portafolio de productos: ¿Tenemos los productos correctos?

Eficacia de I + D: ¿podemos construirlo de manera efectiva?

Tiempo de comercialización: ¿podemos enviarlo lo suficientemente pronto como para importar?

Canal de ventas: ¿Podemos convertir productos a clientes potenciales interesados?

¿Somos efectivos?

Entrega a tiempo del cliente: ¿Los clientes obtienen lo que prometimos?

¿ellos?

Retención de clientes: ¿Estamos ganando o perdiendo clientes?

Precisión del pronóstico de ventas: ¿podemos tener esto en cuenta en nuestra planificación de ventas?

¿proceso

John y yo nos inclinamos hacia delante para estudiar la diapositiva. Por lo general, la gerencia de la empresa Las personas como yo solo ven nuestros objetivos departamentales. Esta diapositiva muestra el imagen más grande.

Como estoy pensando, John señala la diapositiva y pregunta: "¿Cuál de estos las medidas corren mayor riesgo?

Dick se ríe sin humor. "¡Todos ellos! De una cartera de productos porespectivo, la competencia nos está matando y quitando participación de mercado γ

de nosotros cada día Estamos \$ 20 millones y años en el Proyecto Phoenix, y

Todavía no somos competitivos en el mercado todavía. En el comercio minorista y el hombre-

En el lado del negocio, la satisfacción del cliente está disminuyendo, y

estamos perdiendo clientes, a pesar de la promesa de ventas de que podemos ganarlos volver de alguna manera ".

John subraya algunas de sus notas. "¿Podemos tener una copia de esto? Cuenta y me gustaría estudiar esto más a fondo y asegurarme de que nuestros equipos soportar esto, para que podamos asegurarnos de que todo lo que hacemos ayuda a avanzar en estos metas."

Dick piensa por un momento. "Seguro. No puedo hacer daño, supongo. Tendré mi el asistente les dará a ambos una copia cuando salgan ".

"Una cosa más", dice John. "Para cada una de estas iniciativas y medidas

¿Quiénes son los gerentes responsables y responsables?

Dick mira a John con valor, como yo. Nunca he visto este lado de John antes, tampoco.

Dick dice: "Mi asistente te conseguirá la hoja de cálculo con esos nombres en él también ".

250 • El Proyecto Phoenix

Page 251

John le agradece y luego mira su reloj. "Estamos casi fuera de hora. Esto ha sido realmente fabuloso. Gracias por tomarte el tiempo de contar nosotros sobre tu vida diaria. ¿Hay algo que cualquiera de nosotros pueda hacer por atí?"

"Claro", responde. "Mantente enfocado y haz que Phoenix funcione. Sin ello, estamos atrapados en el barro".

Arrugo la frente. Miro la segunda diapositiva de nuevo. Siento que Phoenix no es en lo que Dick debería estar pidiéndome que me concentre.

Incapaz de articular por qué, simplemente digo: "Sí, señor. Seguramente tendremos algunas buenas noticias para compartir a fin de mes ". No estoy completamente seguro cuáles serán esas buenas noticias, pero he aprendido eso cuando se trata de oficiales superiores, hay un momento y un lugar para contar malas noticias. Esto es nei-

"Bien", dice, dándonos una sonrisa con los labios apretados.

Intercambiamos bromas de despedida y salimos de su oficina.

Cuando se abren las puertas del ascensor, John me dice: "Sabes, creo hay algo muy similar en nosotros esquivando el bulbo de auditoría SOX-404 dejar y qué hay en la segunda diapositiva de Dick ", dice. "No puedo poner mi aleta" ger en eso, pero creo que hay algo aquí que debemos entender mejor."

"Tienes razón", le digo. "No creo que Dick se dé cuenta de cuánto ... Las seguridades dependen de TI. Me preguntó sobre Phoenix, pero debería me han preguntado sobre todos los objetivos ".

Ambos entramos en el ascensor. Continúo, "¿Estás disponible más tarde? hoy para reunirse? Veamos si podemos conectar todos estos puntos. Sospecho que estamos sentados en el eslabón perdido que podría explicar por qué pany sigue perdiendo sus objetivos y también por qué la TI sigue siendo infravalorada ". "Absolutamente", dice emocionado.

Apenas puedo contener mi sensación de emoción. La loca reunión de John con Dick parece haber revelado algo realmente importante.

Creo con absoluta certeza que cualquier cosa que estemos tratando de resolver Es crítico para la Primera Vía. Habló sobre la necesidad de entender el contexto empresarial real en el que reside TI.

Estoy bastante seguro de que nadie ha relacionado las principales mediciones de Dick con el prerrequisito objetivos de TI.

Capítulo 25 • 251

Page 252

No es de extrañar que Dick solo tenga la vaga sensación de que la TI está arruinando, es una dolor sordo y punzante que no puede localizar. Nuestro siguiente paso es obvio: nosotros debe hacer que esos dolores sean muy específicos y visibles para convencer a Dick de que TI es capaz no solo de fastidiar menos, sino de ayudar a todos los negocios Ness gana.

Esto es demasiado importante y urgente para luchar a ciegas en la oscuridad, y yo Necesito llamar a Erik para pedirle consejo. De pie en el vestíbulo del Edificio 2, acelero marcarlo

"¿Sí?" Lo escucho responder.

Yo digo: "Buenos días, Erik. Acabo de tener una reunión extraordinaria con Polla. ¿Tienes algo de tiempo para ayudarme a pensar esto?

Cuando él gruñe, "Sí", le describo la reunión y cómo surgió y mi certeza de que ha descubierto algo crítico.

"Bueno, bien por Jimmy. O tal vez debería llamarlo 'John'. Finalmente sacó su cabeza lo suficiente de su trasero para comenzar a ver, "escucho a Erik decir él se ríe, no cruelmente. "Como parte de la Primera Vía, debes ganar un verdadero comprensión del sistema empresarial en el que opera TI. W. Edwards Deming llamó a esto 'aprecio por el sistema'. Cuando se trata de TI, enfrenta dos dificultades: por un lado, en la segunda diapositiva de Dick, usted Ahora vea que hay compromisos organizacionales de los que TI es responsable. ble por ayudar a defender y proteger que nadie ha verbalizado con precisión todavía. Por otro lado, John descubrió que algunos controles de TI no se necesita cariño y amor, porque otras partes de la organización mitigar adecuadamente esos riesgos.

"Se trata de determinar lo que realmente importa dentro de TI. Y, como cuando el Sr. Esfera le dijo a todos en *Flatland*, debes abandonar el reino de TI para descubrir dónde la empresa depende de TI para lograr sus objetivos ". Escuché él continúa: "Tu misión es doble: debes encontrar dónde has-TI de alcance: donde ciertas partes de los procesos y la tecnología usted administra activamente pone en peligro el logro de los objetivos comerciales, ya que codificado por las medidas de Dick. Y en segundo lugar, John debe encontrar dónde tiene un alcance excesivo de TI, como todos esos controles de TI SOX-404 que no eran necesario para detectar errores materiales en los estados financieros.

"Puedes pensar que estamos mezclando manzanas y naranjas, pero te aseguro usted que no somos ", continúa. "Algunos de los auditores más sabios dicen que solo hay tres objetivos de control interno: obtener seguridad para fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y reglamentos,

252 • El Proyecto Phoenix

Page 253

y eficiencia y efectividad de las operaciones. Eso es. Lo que tu y De lo que John está hablando son solo diapositivas diferentes de lo que se llama el 'COSO Cubo.' "

Me obligo a seguir escuchando, tomando notas furiosamente para poder buscar en Google estos términos luego.

Lo escucho continuar: "Esto es lo que usted y John deben hacer: ir a hablar a los propietarios del proceso de negocio por los objetivos en la segunda diapositiva de Dick. Descubra cuáles son sus roles exactos, qué procesos comerciales sustentan sus objetivos, y luego obtener de ellos la lista principal de cosas que ponen en peligro esos objetivos

"Debe comprender las cadenas de valor necesarias para lograr cada uno de Los objetivos de Dick, incluidos los que no son tan visibles, como los de TI. por ejemplo, si usted fuera una compañía de envío de carga a través del país que paquetes de hígados utilizando una flota de cien camiones, uno de sus corporativos los objetivos de la tasa serían la satisfacción del cliente y la entrega a tiempo ".

Lo escucho continuar: "Todo el mundo sabe que un factor que pone en peligro entrega a tiempo es averías del vehículo. Un factor causal clave para el vehículo averías es la falta de cambiar el aceite. Entonces, para mitigar ese riesgo, usted crear un SLA para operaciones de vehículos para cambiar el aceite cada cinco mil millas de arena ".

Obviamente divirtiéndose, él sigue explicando: "Nuestra organización-El indicador clave de rendimiento (KPI) es la entrega a tiempo. Entonces para lograr, crearía un nuevo KPI prospectivo de, por ejemplo, el porcentaje de vehículos que han tenido sus cambios de aceite requeridos realizados.

"Después de todo, si solo el cincuenta por ciento de nuestros vehículos cumplen con el políticas de mantenimiento requeridas, es una buena apuesta que en un futuro cercano, nuestro

los KPI de entrega a tiempo se sumergirán cuando los camiones comiencen a ting varado al costado de la carretera, junto con todos los paquetes que son que lleva.

"La gente piensa que solo porque TI no usa aceite de motor y paquetes físicos que no necesitan mantenimiento preventivo ", Erik dice, riéndose para sí mismo. "Eso de alguna manera, porque el trabajo y la la carga que transporta TI es invisible, solo necesitas rociar más magia polvo en las computadoras para que vuelvan a funcionar.

"Las metáforas como los cambios de aceite ayudan a las personas a hacer esa conexión. Los cambios preventivos de aceite y las políticas de mantenimiento de vehículos son como preventive parches de proveedores y políticas de gestión de cambios. Mostrando cómo

Capítulo 25 • 253

Page 254

Los riesgos de TI ponen en peligro las medidas de rendimiento empresarial, puede comenzar a hacer ing mejores decisiones comerciales.

"Está bien, una última cosa antes de irme", dice. "Asegúrese de que John cumpla con su misión. Debe hablar con el lado financiero del equipo de auditoría SOX-404.

Debe aprender exactamente cómo el negocio logró esquivar la última auditoría bala y cómo se ve el entorno de control real y dónde

La alianza se coloca realmente. Y luego debe explicártelo.

"Estarás listo para tu reunión con Dick cuando hayas creado el cadenas de valor, vinculando sus objetivos a cómo la pone en peligro. Montaje ejemplos concretos de cómo los problemas de TI han puesto en peligro esos objetivos en el pasado. Asegúrate de estar preparado.

Y con eso, dice: "De hecho, siéntanse libres de invitarme a esa reunión-En g. Quiero ver la cara de Dick cuando presentas lo que aprendes ", y él Cuelga el teléfono. 255 de 1189.

CAPITULO 26

• Viernes 17 de octubre

Cuando Patty entra en la sala de conferencias, jadea ruidosamente cuando ve La apariencia transformada de John. "Dios mío, John. ¡Te ves fantástica! Sorprendentemente, cuando llega Wes, no parece notar nada. diferente.

Cuando todos están aquí, comparto rápidamente lo que aprendí de Erik.

Decidimos que Patty y yo comenzaremos el proceso de negocio-propietario interpuntos de vista para "comprender las necesidades y deseos de los clientes", "portafolio de productos lio "," time to market "y" pipeline de ventas ", mientras que John investigará el entorno de control empresarial SOX-404, según las indicaciones de Erik.

Es viernes y tenemos programado entrevistar a Ron Johnson, el vicepresidente de Ventas de fabricación. Trabajé con él hace años como parte de la adquisición. proyecto de integración y me sorprende que esté en la ciudad. Usualmente sale y sobre viajar por el mundo, ayudar a negociar acuerdos y salvar problemas cuentas sangradas. Tiene una merecida reputación como una de las más divertidas. personas en la compañía para viajar. El tamaño de sus informes de gastos. lo prueba

Patty y yo estamos sentados frente a su escritorio en el Edificio 2. Mientras escuchamos para él debajo de sus colegas en una conferencia telefónica, miro los muchos fotos de él en la pared: en campos de golf, con sus mejores vendedores

Capítulo 26 • 255

Page 256

en lugares exóticos de décadas de clubes de presidentes y dándose la mano con clientes. En la esquina hay un falso árbol en maceta, completamente cubierto. con cientos de insignias de conferencia y cordones.

Esta es definitivamente la oficina de alguien a quien le encanta estar frente a personas. Es un tipo grande y gregario con una risa aún mayor.

Durante muchos escoceses con él una noche en Chicago, me sorprendió apreciado saber que gran parte de su comportamiento es una persona cuidadosamente elaborada. Aunque exteriormente es muy ruidoso y franco, en realidad es introvertido por naturaleza, muy analítico y apasionado por la disciplina de ventas. Escuchando él castiga a otra persona por teléfono, pienso en lo extraño que es

es que incluso una disciplina como las ventas, conocida por su caos e imprevisibilidad naturaleza capaz, es más predecible que TI.

Hay al menos un embudo predecible que proviene de las cámaras de marketing firmas, generación de prospectos, leads, leads calificados y oportunidades de ventas lazos que conducen a un canal de ventas. Un vendedor pierde su número rara vez pone en peligro a todo el departamento.

Por otro lado, cualquiera de mis ingenieros puede hacer que me despidan haciendo un cambio aparentemente pequeño e inofensivo que resulta en una empresa paralizante corte amplio.

Ron golpea el teléfono. "Lo siento chicos. A pesar de todo el entrenamiento que hago, a veces mi equipo se comporta como un grupo de animales salvajes ", dice, todavía exasperado Rasga el documento engrapado que está sosteniendo en dos, y luego Lo arroja a su basurero.

"Oh hombre, Ron", no puedo evitar decir. "Tu papelera de reciclaje está justo al lado ¡para ti!"

"¡Estaré muerto mucho antes de que los vertederos estén llenos!", Dice con un gran risa.

Él puede estar muerto pronto, pero mis hijos no lo estarán. Mientras le explico por qué estamos aquí, busco debajo del escritorio para tomar los papeles de la basura cesta, poniéndolos en la papelera de reciclaje. "Estás listado como el propietario de las medidas de 'canal de ventas' y 'precisión de pronóstico de ventas' en Dick's hoja de cálculo. ¿Qué me puede decir sobre los desafíos de golpear esos ¿números?"

"Mira, no sé mucho sobre TI. Alguien en mi personal podría ser es mejor para ti hablar con él ", responde.

"No te preocupes, no estoy preguntando nada relacionado con TI. Solo hablemos sobre tus medidas —le aseguro.

256 • El Proyecto Phoenix

Página 257

"Está bien, es tu moneda de cinco centavos ...", dice. "Si quieres hablar de ventas antesprecisión de lanzamiento, primero debe saber por qué es tan inexacto. Comienza cuando Steve y Dick me dan un loco objetivo de ingresos, dejándome pensar Descubra cómo cumplirlo. Durante años, he tenido que asignar demasiado capacidad de cuota para mi equipo, así que, por *supuesto*, ¡seguimos perdiendo nuestros números! Les digo esto a Steve y a Dick, año tras año, pero no me escuchan. Probablemente porque tienen un objetivo de ingresos arbitrario atascado sus gargantas por el tablero.

"Es una manera horrible de dirigir una empresa. Desmoraliza a mi equipo y mi Los mejores artistas están renunciando en masa. Por supuesto, los reemplazaremos, pero Los reemplazos tardan al menos un año en funcionar a plena capacidad de cuota ity. Incluso en esta pésima economía, lleva demasiado tiempo encontrar ventas calificadas personas.

"¿Sabes qué chaps mi piel?", Continúa. "Sarah prometió que adquirir las tiendas minoristas aceleraría nuestras ventas. Y lo ha sucedido pened? Demonios, no!

"Estamos arruinando completamente la ejecución. Esta mañana, un distrito el gerente gritaba que necesitaban camiones de nuestro nuevo combustible en jector kits porque todas sus tiendas están completamente abastecidas. Estamos perdiendo ¡Las ventas más fáciles que podemos hacer! Nuestros clientes quieren comprar, pero son saliendo con las manos vacías, probablemente comprando algo más desagradable de uno de nuestros competidores ".

Ron dice enojado: "¡No tenemos idea de lo que nuestros clientes quieren! Tenemos demasiado producto que nunca se venderá y nunca será suficiente los que lo hacen ".

Sus palabras me suenan familiares, miro de nuevo la diapositiva de Dick.

"Estás diciendo que la 'precisión del pronóstico de ventas' está en peligro por nuestra pobre comprensión de 'entender las necesidades y deseos de nuestros clientes' Y eso Si sabemos qué productos están agotados en las tiendas, podríamos aumentar las ventas?

"Lo tienes", dice. "Con el tráfico que recibimos en las tiendas, ese es el La forma más rápida y fácil de aumentar los ingresos. Es mucho más fácil que tratar con los caprichos volubles de nuestros grandes compradores de automóviles, eso es seguro ".

Me hago una nota para averiguar cómo se generan los datos de desabastecimiento, y veo a Patty tomando notas furiosamente también.

Le pregunto a Ron sobre el proceso de ventas y sus desafíos, y yo recibir una bronca. Nos cuenta largamente lo difícil que es para sus gerentes

Capítulo 26 • 257

Page 258

obtener los informes que necesitan de nuestra gestión de relaciones con los clientes sistema (CRM) y la batalla sin fin para asegurarse de que toda su fuerza de ventas lo usa en su trabajo diario.

Pero las compuertas realmente se abren cuando le pregunto qué mal día para él parece.

"¿Un mal día?", Repite, mirándome con desaprobación. "¿Por qué, Bill, es positivamente catastrófico cuando el MRP y los sistemas telefónicos que usted maneja la edad disminuye como lo hicieron hace unas semanas. Solo por la interrupción de MRP, nosotros había clientes gritando sobre pedidos retrasados, y dos de ellos pueden:

Cedió un cuarto de millón de dólares de pedidos directamente. Estamos luchando por evitar que algunos de nuestros mejores clientes pongan contratos por \$ 1.5 millones para la reincidencia ".

Se inclina sobre su escritorio. "Y cuando los teléfonos se cayeron en el últimos días del trimestre, y los clientes no podían darnos pedidos o hacer cambios de última hora! Eso retrasó otros \$ 1.5 millones en pedidos, y diez clientes están reevaluando sus contratos, poniendo otros \$ 5 millones de contratos en riesgo ".

"Estás haciendo mi trabajo mucho, mucho más difícil, amigo", dice. "Muchos de mis los vendedores perdieron su cuota por las fracciones más pequeñas, debido a cosas que ... recuento fuera de su control. Para mantener la moral alta, estoy exigiendo a Steve dar crédito de cuota para cualquier pedido que se haya retrasado debido a nuestros errores ".

Hago una mueca Steve amará esa idea tanto como amaba a Sarah regalar cupones a clientes descontentos de Phoenix.

"Realmente lamento que haya sucedido en mi reloj. No hay excusa para "digo sinceramente. Le cuento lo que pasó con el vendedor haciendo el cambio no autorizado al interruptor del teléfono y los pasos que estamos tomando para asegúrese de que no vuelva a suceder.

Les explico: "Tenemos políticas de control de cambios, pero como saben, la capacitación y la confianza solo llega hasta cierto punto; en algún momento, necesitamos monitoreo para hacer cumplir esas políticas El problema es que necesitamos expandir la licencia más allá qué seguridad de la información se ha desplegado, y el capital de emergencia es difícil para obtener estos días. Especialmente para las operaciones de TI ".

Ron se pone rojo brillante. "¿Por qué? ¿Para qué lo están guardando? Probablemente otra adquisición descabellada que Sarah está soñando ". Se ríe sin humor "¿De cuanto dinero estamos hablando?"

Cuando le digo, se ve disgustado. "Gastamos más dinero en agua-¡Céspedes en las plantas de fabricación todas las semanas! Dick va a

Page 259

saber de mí sobre esto. Si no está dispuesto a gastar dinero, podemos perder pedidos, incluso si su proyecto es solo un seguro para que podamos cobrar todos los trabajo duro que hace mi equipo de ventas, ¡es obvio!

"Seguro que lo creemos así. Gracias por el apoyo", digo. "Estamos a punto de salir hora. ¿Hay otros desafíos o impedimentos que podamos ayudar? ¿con?"

Mira su reloj por un momento. "No, solo quédate con esos vendedores de que se cuelguen nuevamente nuestros sistemas telefónicos, ¿me oyes?

Patty se ve vigorizada mientras hojea todas sus notas junto a la pantalla. Vator Banks. Ella dice: "Ron mencionó cuán críticos son los teléfonos y Los sistemas MRP lo son, pero estoy seguro de que hay más, como la gestión de inventario. sistemas de ment. Trabajaré para crear la lista completa de aplicaciones y infraestructura que soporta a Ron. Si alguno de ellos es frágil, necesitamos conseguir que se agreguen a nuestra lista de reemplazo. Esta es una gran oportunidad para ser proactivo."

"Leíste mi mente", le digo, sonriendo. "Que el trabajo preventivo apoya Los objetivos más importantes de la empresa. ¿Como sabemos? Nosotros partió de las medidas que más le importan a Dick ".

Estoy complacido. Ahora estoy ansioso por nuestra próxima entrevista, que es con Maggie Lee, quien patrocinó Phoenix.

Patty y yo nos encontramos con Maggie el lunes siguiente. Sobre el fin de semana, Sarah me envió un correo electrónico, exigiendo saber la agenda para la reunión, amenazando con cancelarla. Cuando empiezo a copiar a Dick y Steve en mis respuestas, ella cede, pero me advierte que no se entrometa con ella. Departamento.

No estoy preocupado. Tanto Patty como yo trabajamos con Maggie regularmente. Ella es el patrocinador comercial de más de la mitad de los proyectos de TI. Entre otras cosas, Maggie es responsable de asegurarse de que la empresa tenga el mejor posible surtido de mercancías en cada una de nuestras tiendas, y ella es propietaria la hoja de ruta de categorías y precios.

Al describir sus responsabilidades, resume: "En última instancia, La forma en que mido nuestra comprensión de las necesidades y deseos de los clientes es si los clientes nos recomendarían a sus amigos. De cualquier manera corta, nuestras métricas no son muy buenas ".

Cuando le pregunto por qué, ella suspira. "La mayoría de las veces, estamos volando a ciegas. Idealmente, nuestros datos de ventas nos dirían lo que quieren los clientes. Pensarias que con todos los datos en nuestra entrada de pedidos y gestión de inventario

Capítulo 26 • 259

Page 260

sistemas, podríamos hacer esto. Pero no podemos, porque los datos son casi todos muy mal ".

Patty me mira de manera significativa mientras Maggie continúa: "Nuestros datos la calidad es tan mala que no podemos confiar en que haga ningún tipo de pronóstico. los Los mejores datos que tenemos en este momento provienen de la entrevista a nuestro gerente de la tienda. Agentes cada dos meses y los grupos de enfoque al cliente que hacemos dos veces al año. ¡No puede ejecutar un negocio de mil millones de dólares de esta manera y esperar tener éxito! "En mi último trabajo, recibíamos informes de ventas y falta de existencias todos los días", dijo.

continúa "Aquí los recibimos? una vez al mes de Finanzas, pero son sensitarios pasantes, copiando y pegando números entre un millón de hojas de cálculo ".

"Si pudieras agitar una varita mágica, ¿qué harías en su lugar?"

"¿Qué tan grande de una varita mágica?", Pregunta ella.

"Puede hacer lo que quieras", respondo, sonriendo.

"Esa es una gran varita mágica", dice, riendo. "Quiero precisa y información de pedidos a tiempo de nuestras tiendas y canales en línea. quiero presione un botón y consígalo, en lugar de pasarlo por el circo que hemos creado. Usaría esos datos para crear campañas de marketing que continúen Realice pruebas A / B de ofertas, encontrando las que nuestros clientes saltan a. Cuando descubramos lo que funciona, lo replicaríamos en todo nuestro cliente. lista de tomer. Al hacer esto, estaríamos creando una gran y predecible venta embudo para Ron.

"Usaría esa información para impulsar nuestro cronograma de producción, para que podamos gestionar nuestras curvas de oferta y demanda. Mantendríamos los productos correctos en los estantes de las tiendas correctas y manténgalos abastecidos. Nuestros ingresos por cliente Tomer iría por las nubes. Nuestros pedidos promedio subirían.

Finalmente aumentaríamos nuestra cuota de mercado y comenzaríamos a ganarle a la competencia.

Mientras nos dice esto, se ve animada y emocionada. Entonces su exu Berance desaparece. Sonando derrotado, ella dice: "Pero estamos atrapados con los sistemas que tenemos, lamentablemente".

"Espera un segundo. ¿Pensé que se suponía que Phoenix arreglaría todo esto?

Ella resopla con asco. "Todo lo que hemos recibido de Phoenix es un montón de promesas Se suponía que debía hacer muchos de estos informes, pero hay mucha presión política para enviar algo, siguen cayendo características. ¿Y adivina qué función están retrasando hasta el año que viene? rueda los ojos con incredulidad.

260 • El Proyecto Phoenix

otra vez ".

Página 261

"¿Informar?" Supongo, temiendo lo peor.

Cuando Maggie asiente, trato de mantenerme optimista. "Por ahora, supongamos que la varita mágica funcionó. Ahora tenemos excelentes datos que salen de historias. Mantiene los productos correctos en las tiendas y la cámara Las firmas que estás soñando están teniendo éxito más allá de tus sueños más salvajes. ¿Entonces que?"

"¡La vida se pone emocionante, eso es lo que!", Dice ella, sus ojos se iluminan. "El año pasado, Enviamos un sistema de inyección de combustible personalizado para un nuevo auto deportivo. Teníamos solo seis meses para llevar esto al mercado, desde el tablero de dibujo hasta los estantes. ¡Lo clavamos! Los diseñadores, gente de I + D y marketing, todos pateó el culo Teníamos el producto correcto, el lugar correcto, la marca correcta, el precio correcto, y calidad adecuada. Fue uno de los productos más vendidos del año.

"Nos arriesgamos y ganamos en grande", dice ella. "Si tuviéramos una mejor visibilidad de nuestras operaciones minoristas, con nuestra increíble capacidad de I + D y fabricación De todas formas, podríamos hacer cincuenta de esas apuestas por año. Apostaría cuatro de esos serían éxitos desbocados! No solo seríamos rentables, seríamos locos rentable."

Patty interviene: "¿Cuál es un momento aceptable para comercializar su productos?

Ella responde rápidamente: "¿En estos días? Los productos deben enviarse en seis meses. Nueve meses, como mucho. De lo contrario, alguna empresa china robar nuestra idea, tenerlos en las tiendas de nuestros competidores y tomar el La mayoría del mercado.

"En estos tiempos competitivos, el nombre del juego es un tiempo rápido para

mercado y fallar rápido. Simplemente no podemos desarrollar productos de varios años Cronología, esperando hasta el final para determinar si tenemos un ganador o perdedor en nuestras manos. Necesitamos tiempos de ciclo cortos y rápidos para integrar continuamente los comentarios del mercado.

"Pero eso es solo la mitad de la imagen", continúa. "Cuanto más tiempo el productouct ciclo de desarrollo, cuanto más tiempo esté bloqueado el capital de la empresa y
No nos da un retorno. Dick espera que, en promedio, nuestra inversión en I + D
Los beneficios devuelven más del diez por ciento. Esa es la tasa de obstáculo interna. Si
no superamos la tasa de obstáculo, el capital de la compañía habría sido apostado
ter gastado invirtiendo en el mercado de valores o apostando en caballos de carreras.

"Cuando el capital de I + D está bloqueado como WIP durante más de un año, no se recupera devolviendo efectivo al negocio, se hace casi imposible pagar respaldar el negocio ", continúa.

Capítulo 26 • 261

Página 262

Santo cielo. Maggie también comienza a sonar extrañamente como Erik. La necesidad reducir continuamente los tiempos de ciclo es parte de la Primera Vía. La necesidad de La amplificación de los circuitos de retroalimentación, idealmente del cliente, es parte de Segunda forma.

¿Pero nueve meses para devolver el efectivo a la empresa, como máximo? Hemos estado en Phoenix por casi tres años y todavía no ha creado el valor comercial engendrado.

Tengo la terrible sensación de que podemos estar yendo por Phoenix por completo la forma incorrecta...

Mirando mi reloj, veo que estamos casi fuera de tiempo. Poniendo el Dejando a un lado los pensamientos de Phoenix, le pregunto a Maggie sobre otras formas en que TI es importante. pidiendo el logro de sus objetivos.

Su expresión se oscurece. "Bueno, hay una cosa más ..."

Maggie luego describe la intensa competencia por el proyecto de TI fuentes. "Nuestro horizonte de planificación es de seis a doce meses. Como uno sabe en qué proyectos deberían estar trabajando tres años a partir de ¿ahora? "dice enojada, de repente recordándome a Ron.

Nada unifica mejor a las personas que quejarse de TI.

"Entiendo completamente tu frustración", le digo estoicamente. "Tienes ¿Alguna idea de cómo arreglarlo?"

Ella comparte un montón de ideas sobre la contratación de más personas de TI, dedicando Gente de TI a su grupo, poniendo más escrutinio en los proyectos que están obstruyendo la cola del proyecto de TI, y así sucesivamente.

La mayoría de las ideas no son nuevas, y simplemente levanto las cejas ante el noción de un presupuesto de TI más amplio. Steve y Dick nunca irán por eso.

"¡Increíble!", Exclama Patty, cuando salimos de la oficina de Maggie. "No puedo creer qué frustrados están Maggie y Ron. ¿Puedes creer que no es confiable? surgieron datos en la entrada de pedidos y sistemas de gestión de inventario ¿de nuevo? Y no puedo creer que Phoenix, como está diseñado actualmente, no ¡En realidad arregle los problemas de calidad de datos! "

Asiento y digo con decisión: "Reuníos con John y Wes.

Les mostraremos lo que hemos aprendido hasta ahora. Invita a Chris también. Esta va más allá de las operaciones de TI. Esto puede cambiar la forma en que priorizamos y desarrollar nuestras aplicaciones también ".

Cuando se va, miro mis cálculos de Phoenix nuevamente.

Página 263

Hemos gastado más de \$ 20 millones en Phoenix durante tres años. Con toda que WIP y capital bloqueado dentro del proyecto, probablemente nunca se borrará la tasa de obstáculo interna del diez por ciento. En otras palabras, Phoenix no debería han sido aprobados

Capítulo 26 • 263

Página 264

CAPITULO 27

• martes 21 de octubre

Estoy en una sala de conferencias con Patty, Wes, Chris y John para compartir el El progreso que Patty y yo hemos hecho.

Comienzo diciendo: "Entrevistamos a Ron y Maggie, el negocio propietarios del proceso en la diapositiva de mediciones de la compañía de Dick. He pasado un poco tiempo pensando en lo que hemos aprendido ".

Saco mis notas y camino hacia la pizarra, escribiendo: "Partes Ilimitados resultados empresariales deseados: aumentar los ingresos, aumentar el mercado

compartir acciones, aumentar el tamaño promedio de la orden, restablecer la rentabilidad, aumentar la recuperación activar activos ".

Luego dibujo la siguiente tabla:

264 • El Proyecto Phoenix

Página 265

| Actuación Medidas | Área de dependencia | Riesgo comercial debid6o de TI Sol | ontroles de TI confiables bre |
|---|---|--|----------------------------------|
| Entendiendo necesidades del cliente quiere | Orden de entrada e inventario y administración sistemas | Datos no precisos, informes no oportunos y requieren retrabajo | |
| 2. Portafolio de productosistemas de entrada de pedidos Datos no precisos | | | |
| 3. Eficacia de I + D | | | |
| 4. Tiempo de comercia (I + D) | lización Fenix | ciclo de tres años tiempo y WIP hace despejando el obstáculo de tasa improbable | la TIR |
| 5. Canal de ventas | CRM, marketing campaña, teléfono / correo de voz, MRP sistemas | Gestión de ventas no puede ver / administrar tubería, clientes no se puede agregar / cambi pedidos | |
| 6. Cliente a tiempo entrega | CRM, teléfono / correo de voz, MRP sistemas | Los clientes no pueden agre cambiar ordenes | egar / |
| 7. Cliente retencion | CRM, cliente soporte de sistemas | Las ventas no pueden gestic salud del cliente | onar |
| 8. Previsión de ventas exactitud | (igual que # 1) | (igual que # 1) | |

Apuntando a la pizarra, digo: "La primera columna nombra el negocio-capacidades y procesos necesarios para lograr la deseada deseada de Dick proviene; la segunda columna enumera los sistemas de TI que esos negocios los procesos dependen; la tercera columna enumera qué puede salir mal con eilos sistemas o datos de TI; y en la cuarta columna, escribiremos las contramedidas para evitar que esas cosas malas sucedan, o al como mínimo, detectar y responder ".

Durante la siguiente media hora, los acompaño a través de la mesa y todos los agravios "Aparentemente, por las cosas que más le importan a Dick, TI importa. "Digo, inexpresivo. Wes dice: "Vamos. No soy el chico mas listo en la habitación por cualquier tramo. Pero, si somos tan importantes, ¿por qué lo intentan? ing para subcontratarnos a todos? Acéptalo, hemos sido trasladados de un hogar adoptivo hogar de otro por décadas ".

Ninguno de nosotros tiene una buena respuesta.

"Sabes, me gusta mucho la tercera columna de Bill: 'riesgo comercial debido a TI''

Capítulo 27 • 265

Página 266

John dice. "Al describir lo que podría salir mal en TI que impide la resultado empresarial de ser alcanzado, estamos ayudando a la pro Los propietarios de cess obtienen sus bonos. Esto debería ser *muy* persuasivo. Podemos incluso ser agradecido por el negocio por hacer todo este trabajo, que sería un cambio refrescante ".

"Estoy de acuerdo. Buen trabajo, Bill ", dice Chris, finalmente. "¿Pero cuál es la solución?" Yo digo: "¿Alguien tiene alguna idea?"

Sorprendentemente, John habla primero. "Me parece bastante obvio. Nosotros necesita venir con los controles para mitigar los riesgos en su tercera columna. Luego le mostramos esta tabla a Ron y Maggie, y nos aseguramos de que crean que nuestras contramedidas les ayudan a alcanzar sus objetivos. Si ellos compran trabajamos con ellos para integrar la TI en sus medidas de rendimiento ...

"Ese ejemplo que Erik te dio es perfecto. Integraron 'cumplimiento con procedimientos de mantenimiento del vehículo 'como indicador principal de' a tiempo entrega 'y' retención de clientes '. Necesitamos hacer lo mismo."

Nos arremangamos y nos ponemos a trabajar.

Para los sistemas de teléfono y MRP, establecemos rápidamente que la predicción Las medidas tivas incluyen el cumplimiento del proceso de gestión del cambio, supervisión y revisión de cambios de producción, finalización de programada mantenimiento y eliminación de todos los puntos únicos de falla conocidos.

Cuando abordamos las "necesidades y deseos del cliente", nos quedamos estancados.

Es John quien nos hace rodar nuevamente. "Aquí, el objetivo no es el sistema disponibilidad, es la integridad de los datos, que, por cierto, forman dos de los tres patas del 'triángulo de confidencialidad, integridad y disponibilidad' o

CIA ". Le pregunta a Chris:" Entonces, ¿qué está causando los problemas de integridad de datos? "

Chris resopla disgustado. "Phoenix repara un montón de ellos, pero todavía Tiene problemas. La mayoría de ellos son causados aguas arriba, porque el Marketing las personas siguen colocando SKU de inventario con formato incorrecto. El marketing necesita junten su mierda también ".

Entonces, para 'necesidades y deseos de marketing', nuestras mediciones propuestas incluyen capacidad de clude para que Phoenix soporte informes semanales y eventualmente diariosing, porcentaje de SKU válidos creados por Marketing, y así sucesivamente.

Al final del día, hemos generado una plataforma de diapositivas que Patty y yo llevará a Ron y Maggie, que luego presentaremos a Dick.

"Ahora, mis amigos, es una propuesta sólida", dice Wes, orgulloso. Con una carcajada, dice: "Incluso un mono podría seguir los puntos que acabamos de conectado!" 266 • El Provecto Phoenix

Página 267

Al día siguiente, Patty y yo recibimos excelentes comentarios de Ron y Maggie, y se comprometen a apoyar nuestra propuesta con Dick. Cuando Ron se entera de que aún no se nos ha otorgado un presupuesto para nuestro monitoreo proyecto, llama a Dick justo en frente de nosotros, dejándole una voz acalorada correo, exigiendo saber por qué está arrastrando los pies.

Con todo este apoyo entusiasta, calculo nuestra reunión del jueves con Dick será una volcada.

"¡Todo lo que me has dicho es que estás completamente dormido al volante!" Dick dice severamente, obviamente impresionado por lo que he presentado. Repentinamente, Recuerdo que Steve ni siquiera miró las hojas de cálculo que tenía preparado para él cuando le pedí que priorizara Phoenix y la auditoría encontrar trabajo

Pero Dick no es desdeñoso. En realidad está enojado. "Tú me estás diciendo algo que un mono loco podría haber descubierto. No sabias Estas medidas fueron importantes? En cada reunión del ayuntamiento, Steve los repite una y otra vez. Está en los boletines de nuestra compañía, es lo que Sarah habla en cada uno de sus informes de estrategia. Como pudiste ¿Todos extrañan algo tan importante?

Veo a Chris y Patty inquietos a cada lado mientras nos sentamos al otro lado del mesa de Dick. Erik está de pie junto a la ventana, apoyado contra la pared.

Tengo un recuerdo de cuando era sargento de la Marina, sosteniendo la bandera en el desfile De la nada, apareció un coronel, que me gruñó delante de toda mi unidad, "Esa es una banda de reloj fuera de regulación, Sargento ¡Palmer! "Podría haber muerto en el acto por vergüenza, porque yo Sabía que me había equivocado.

Pero hoy, estoy seguro de que entiendo la misión y para la compañía para tener éxito, necesito que Dick entienda lo que acabo de aprender. ¿Pero cómo?

Erik se aclara la garganta y le dice a Dick: "Estoy de acuerdo con un mono sin nueces debería haber descubierto esto. Entonces, Dick, explica por qué en ese pequeño ... hoja de cálculo de seguro suyo, enumera cuatro niveles de administración para cada una de sus mediciones, pero en ningún lugar hay gerentes de TI en la lista ¿Por qué?"

Sin esperar a que Dick responda, continúa: "Cada semana, la gente de TI que los gerentes intenten arrastrarlos a simulacros de incendio en el último minuto para lograr esas medidas, al igual que Brent fue atraído para ayudar

Capítulo 27 • 267

Página 268

lanzar la última promoción de ventas de Sarah ". Erik hace una pausa y dice:" Bastante francamente, creo que eres un mono tan loco como Bill ".

Dick gruñe pero no parece perturbado. Finalmente dice: "Tal vez sí, Erik Sabes, hace cinco años, solíamos hacer que nuestro CIO asistiera a nuestra quarcríticas comerciales trimestrales, pero nunca abrió la boca excepto para decirnos que todo lo que propusimos era imposible. Después de un año de eso, Steve

dejó de invitarlo ". Dick se vuelve hacia mí. "Bill, me estás diciendo que todos podrían hacer todo bien en el negocio, pero debido a estos problemas de TI, nosotros ¿Se perderían todos estos objetivos?

"Sí, señor", le digo. "Los riesgos operacionales planteados por TI deben ser manejados envejecido como cualquier otro riesgo comercial. En otras palabras, no son riesgos de TI. Son riesgos comerciales.

De nuevo, Dick gruñe. Se desploma en la silla y se frota los ojos. "Mierda. ¿Cómo diablos se supone que debemos escribir un contrato de outsourcing de TI si ¿Ni siquiera sabes lo que el negocio necesita? ", dice, golpeando su mano en la mesa.

Luego pregunta: "Bueno, ¿cuál es tu propuesta? ¿Tienes uno, supongo?

Me siento derecho y comienzo el tono que he ensayado tantas veces. con el equipo "Me gustaría tres semanas con cada uno de los procesos comerciales propietarios en esa hoja de cálculo. Necesitamos obtener los riesgos comerciales planteados por TI está mejor definido y acordado y luego le propone una forma de integrar esos riesgos en los principales indicadores de desempeño. Nuestro objetivo es no solo para mejorar el rendimiento comercial sino también para obtener indicadores más tempranos de si los vamos a lograr o no, para que podamos tomar

"Además", continúo. "Me gustaría programar una sola reunión temática contigo y Chris sobre Phoenix ", y luego explicando mis preocupaciones cómo Phoenix, tal como se define, ni siquiera debería haber sido aprobado.

Continúo: "Vamos muy despacio, con demasiado WIP y demasiadas funciones en vuelo. Necesitamos hacer nuestros lanzamientos más pequeños y más corto y devolver efectivo más rápido, para que podamos superar el obstáculo interno Velocidad. Chris y yo tenemos algunas ideas, pero se verá muy diferente a nuestra plan de registro actual ".

Él permanece en silencio. Luego, decisivamente, declara: "Sí, en ambos sus propuestas Asignaré a Ann para ayudar. Necesitas el mejor talento en el empresa."

268 • El Proyecto Phoenix

comió acción.

Page 269

Por el rabillo del ojo, veo a Chris y Patty sonreír.

"Gracias Señor. Lo haremos así —digo, poniéndome de pie y empujando evgritando fuera de la habitación, antes de que Dick cambie de opinión.

Cuando salimos de su oficina, Erik da una palmada en mi hombro. "No chico malo. Felicitaciones por estar en camino a dominar el Primera manera. Ahora ayuda a John a llegar allí, porque vas a tener tu manos llenas abordando la Segunda Vía ".

Confundido, pregunto: "¿Por qué? ¿Qué va a pasar?" "Pronto lo descubrirás", dice Erik con una sonrisa.

El viernes, John convoca una reunión con Wes, Patty y yo, prom-

Estas son algunas noticias fantásticas. Él dice efusivamente: "Ustedes hicieron fantástico trabajo vinculando TI con los objetivos operativos de Dick. Finalmente he aprendido como esquivamos la bala de auditoría, y estoy bastante seguro de que podemos hacer algo igualmente fantástico para reducir nuestra carga de trabajo de auditoría y cumplimiento ".

"¿Haciendo menos trabajo de auditoría?", Dice Wes, mirando hacia arriba, poniendo su teléfono abajo. "¡Soy todo oídos!"

Él también tiene mi atención. Si hubiera alguna forma de sacar la auditoría de nuestro respalda sin otra marcha de la muerte de Bataan, no sería nada de un milagro

Se vuelve hacia Wes y Patty. "Necesitaba descubrir cómo essuperó todos los hallazgos de los auditores internos y externos. Al principio yo pensé que era solo el socio auditor haciendo lo imposible por retenernos como cliente Pero eso no fue todo ...

"Me puse delante de todos del equipo de Parts Unlimited que estaba en esa reunión, tratando de descubrir quién tenía la bala mágica. Para mi sorpresa, no fue Dick o nuestro asesor corporativo. Diez reuniones después, yo finalmente encontré a Faye, una analista financiera que trabaja para Ann en Finanzas.

"Faye tiene una formación técnica. Ella pasó cuatro años en TI ", dice, mientras nos entrega papeles a cada uno de nosotros. "Ella creó estos controles SOX-404 documentos para el equipo de finanzas. Muestra la información de extremo a extremo. flujo para los principales procesos de negocio en cada cuenta financieramente significativa contar. Ella documentó dónde el dinero o los activos ingresaron al sistema y rastreó todo el camino hasta el libro mayor.

"Esto es bastante estándar, pero ella lo llevó un paso más allá: no lo hizo mira cualquiera de los sistemas de TI hasta que ella entendió exactamente en qué parte del

Capítulo 27 • 269

Page 270

podrían producirse errores en el material del proceso *y* dónde se detectarían. Encontró que la mayoría de las veces, lo detectaríamos en un reconocimiento manual. paso de ciliación donde los saldos de cuenta y los valores de una fuente eran en comparación con otro, generalmente semanalmente.

"Cuando esto sucede", dice, con asombro y asombro en su voz, "ella sabía que los sistemas de TI anteriores deberían estar fuera del alcance de la auditoría ".

"Esto es lo que les mostró a los auditores", dice John, moviéndose emocionado

La segunda página. "Cita: 'El control en el que se confía para detectar mate
Los errores fundamentales son el paso de reconciliación manual, no en el sistema de TI ascendente

Tems. Revisé todos los documentos de Faye, y en todos los casos, los auditores

estuvo de acuerdo, retirando su hallazgo de TI.

"Es por eso que Erik llamó al montón de hallazgos de auditoría un 'error de alcance'. Él es Correcto. Si el plan de prueba de auditoría se definió correctamente al principio, hay ¡no habría sido ningún hallazgo de TI! ", concluye.

John mira a su alrededor mientras Patty, Wes y yo lo miramos fijamente.

Yo digo: "No estoy siguiendo. ¿Cómo se relaciona esto con la reducción de la auditoría? carga de trabajo?

"Estoy reconstruyendo nuestro programa de cumplimiento desde cero, basado en nuestra nueva comprensión de precisamente dónde confiamos en nuestros controles "John dice. "Eso dicta lo que importa. Es como tener un conjunto mágico de gafas que pueden diferenciar qué controles son terriblemente importantes Tant versus aquellos que no tienen ningún valor en absoluto ".

"Sí, lo digo. "Esas 'gafas mágicas' nos ayudaron finalmente a ver lo que importa a Dick por las operaciones de la compañía. Estuvo justo frente a nosotros durante años, pero nunca lo vimos ".

John asiente y sonríe ampliamente. Él pasa a la última página del folleto. "Estoy proponiendo cinco cosas que podrían reducir nuestro trabajo relacionado con la seguridad-cargar en setenta y cinco por ciento ".

Lo que presenta es impresionante. Su primera propuesta drásticamente re reduce el alcance del programa de cumplimiento SOX-404. Cuando él baliza tan precisamente por qué es seguro hacerlo, me doy cuenta de que John también es dominar la Primera Vía, habiendo logrado realmente un "profundo aprecioción del sistema".

Su segunda propuesta requiere que descubramos cómo la producción vul las fallas llegaron allí en primer lugar y nos aseguramos de que no vuelva a suceder modificando nuestros procesos de implementación.

Su tercera propuesta requiere que marquemos todos los sistemas en el alcance

270 • El Proyecto Phoenix

Página 271

para auditorías de cumplimiento en el proceso de gestión de cambios de Patty, por lo que puede evitar cambios que podrían poner en peligro nuestras auditorías, y que creamos la documentación en curso que solicitarán los auditores.

John mira a su alrededor y nos ve a todos mirándolo en silencio.

"¿Dije algo malo?"

"Sin ofender, John ..." Wes dice lentamente. "Pero ... uh ... ¿Te sientes bien?"

Yo digo: "John, no creo que recibas ninguna objeción de mi equipo sobre sus propuestas Creo que son grandes ideas ". Wes y Patty con vehemencia asentir de acuerdo.

Pareciendo satisfecho, continúa: "Mi cuarta propuesta es reducir el tamaño de nuestro programa de cumplimiento de PCI al deshacerse de todo lo que almacena o procesa datos de titulares de tarjetas, que son como desechos tóxicos. Perdiendo o un mal manejo puede ser letal y cuesta demasiado protegerlo.

"Comencemos con el sistema de punto de venta de cafetería asinine. Yo nunca quiero hacer otra revisión de seguridad de ese pedazo de basura. Francamente, no me importa quien lo toma, incluso si es el primo de Sarah, Vinnie. Tiene que irse.

Patty tiene una mano cubriendo su boca, e incluso la mandíbula de Wes está en el mesa. ¿John ha perdido completamente la cabeza? Esta propuesta parece ... Tialmente imprudente.

Wes piensa por un momento y cambia de opinión. "¡Me encanta! Deseo que nosotros podría haberlo eliminado hace años. Hemos pasado meses asegurando eso sistema para esas auditorías. Incluso entró en el alcance de las auditorías SOX-404 ¡porque habló con los sistemas de nómina!

Patty finalmente asiente. "Supongo que nadie diría que el café ...
eteria POS es una competencia central. No ayuda a nuestro negocio pero puede
Definitivamente duele. Y extrae recursos escasos de Phoenix y nuestro
almacenar sistemas POS, que definitivamente son parte de nuestras competencias básicas ".

"Está bien, John, hagámoslo. Estás bateando cuatro de cuatro", le digo con decisión.

"¿Pero realmente crees que podemos deshacernos de él a tiempo para hacer la diferencia?"

"Sí", dice John, sonriendo con confianza. "Ya he hablado con Dick

y el equipo legal. Solo necesitamos encontrar un subcontratista y un consultor adecuados Vince nosotros mismos que se puede confiar en ellos para mantener y asegurar el sistema Tems y datos. Podemos externalizar el trabajo pero no la responsabilidad ".

Wes interviene esperanzado: "¿Puedes hacer algo para conseguir ¿Phoenix también fuera del alcance de las auditorías?

"Sobre mi cadáver", dice John rotundamente, cruzando los brazos. "Mi quinto y La última propuesta es que paguemos toda la deuda técnica en Phoenix, utilizando

Capítulo 27 • 271

Página 272

todo el tiempo que hemos ahorrado de mis propuestas anteriores. Sabemos que hay una gran cantidad de riesgo en Phoenix: riesgo estratégico, riesgo operativo, enorme riesgo de seguridad y cumplimiento. Casi todas las medidas clave de Dick dependen en eso.

"Como dijo Patty, nuestros sistemas de entrada de pedidos y gestión de inventario

son una competencia central Confiamos en que nos dará una ventaja competitiva, pero con todos los atajos que hemos tomado, es como esperar un barril de pólvora para explotar ".

Wes suspira, molesto. El viejo y malo John ha vuelto, dice su expresión.

Estoy en desacuerdo. Este John es mucho más complejo y matizado que el viejo John. En el lapso de un par de minutos, ha estado dispuesto a tomar grandes ... Ger, casi imprudente, corre el riesgo de subcontratar nuestros sistemas POS de cafetería. a su inquebrantable y categórica insistencia en que aseguremos y endurezcamos Fénix.

Me gusta este nuevo John.

"Tienes toda la razón, John. Tenemos que pagar la deuda técnica".

Yo digo con firmeza. "¿Cómo propones que lo hagamos?"

Rápidamente acordamos emparejar personas en el grupo de Wes y Chris con El equipo de John, para que podamos aumentar el banco de experiencia en seguridad. Por haciendo esto, comenzaremos a integrar la seguridad en todo nuestro trabajo diario, no ya no asegura las cosas después de que se implementan.

John agradece a todos, lo que indica que hemos cubierto todo sobre su agenda Miro mi reloj. Hemos terminado treinta minutos antes. Esta debe ser un nuevo récord mundial por el menor tiempo requerido para ponerse de acuerdo cualquier cosa relacionada con la seguridad.

272 • El Proyecto Phoenix

Página 273

CAPITULO 28

• Lunes 27 de octubre

En mi viaje al trabajo, tengo que encender los calentadores de mi asiento meses antes que de costumbre.

Espero que este invierno no sea tan horrible como el año pasado. Los parientes de Paige, el La mayoría de las personas escépticas que he conocido, han comenzado a preguntarse si en realidad podría haber algo en este asunto del cambio climático global, después de todo.

Cuando llego a mi oficina, saco mi computadora portátil de mi bolso, sonriendo a qué tan rápido se enciende. Mientras escribo un informe para Steve sobre cuán lejos hemos venido en las últimas seis semanas, no pongo nada sobre mi nuevo portátil, pero quiero hacerlo.

Para mí, la computadora portátil representa todo lo que mi equipo ha logrado para: gether. Estoy increíblemente orgulloso de ellos. La vida se siente diferente ahora. los El número de interrupciones del Sev 1 este mes ha disminuido en más de dos tercios. El tiempo de recuperación de incidentes también se ha reducido, probablemente en más de la mitad.

La percepción que obtuvimos de esa primera reunión extraña con Dick y John me dice que estamos en el camino de entender cómo Realmente puede ayudar al negocio a ganar.

Al abrir mi correo electrónico, veo una nota de Kirsten. Todo su proyecto Los gerentes están hablando sobre cómo los proyectos fluyen mucho más rápido.

Capítulo 28 • 273

Página 274

El número de tareas que esperan a Brent y al resto de las operaciones de TI es camino hacia abajo. De hecho, si estoy leyendo el informe correctamente, Brent está casi atrapados.

En el frente del proyecto, estamos en una forma fantástica, especialmente con Fénix.

Hay otro despliegue de Phoenix programado para el viernes. Es solo un
Un montón de correcciones de defectos, sin ninguna funcionalidad importante agregada o modificada, por lo que
Debería ser mucho mejor que la última vez. Hemos completado todos nuestros
Vivibles a tiempo, pero como de costumbre, todavía hay un millón de detalles que todavía
necesita ser resuelto.

Estoy agradecido de que mi equipo pueda mantenerse tan concentrado en Phoenix, porque Hemos estabilizado nuestra infraestructura. Cuando los inevitables cortes e los accidentes ocurren, estamos operando como una máquina bien engrasada. Estamos construyendo Un cuerpo de conocimiento tribal que nos ayuda a arreglar las cosas más rápido que siempre, y, cuando necesitamos escalar, es controlado y ordenado.

Debido a nuestro monitoreo de producción cada vez mejor de la infraestructura estructura y aplicaciones, la mayoría de las veces, sabemos acerca de la accidentes antes que el negocio lo haga.

Nuestra cartera de proyectos se ha reducido, en parte debido a la erradicación. ing proyectos tontos de nuestra cola. Y John ha entregado. Hemos cortado un montón de proyectos de seguridad innecesarios de nuestra preparación de auditoría y trabajo de remediación, reemplazándolos con proyectos de seguridad preventiva que todo mi equipo está ayudando. Al modificar nuestro desarrollo y desarrollo procesos de implementación, estamos fortaleciendo y asegurando tanto las aplicaciones e infraestructura de producción de manera significativa y sistemática. Y estamos ganando la confianza de que esos defectos nunca volverán a suceder en el futuro.

Nuestras reuniones de gestión del cambio están funcionando sin problemas y regularmente que nunca No solo tenemos visibilidad de lo que son nuestros equipos haciendo, pero el trabajo realmente fluye.

Más que nunca, las personas saben exactamente en qué deberían estar trabajando en. Las personas obtienen satisfacción al arreglar las cosas. Estoy escuchando eso las personas se sienten más felices y más optimistas, porque en realidad pueden hacer su trabajo

Es extraño cuánto más claramente veo el mundo de TI ahora y cómo

me parece diferente que hace incluso un par de meses. Los experimentos de Patty con el establecimiento de kanbans alrededor de Brent son una

274 • El Proyecto Phoenix

Página 275

éxito. También estamos encontrando casos de trabajo que retrocede a Brent, porque no entendimos o no especificamos suficientemente alguna tarea o resultado, requiriendo que Brent lo traduzca o arregle.

Cuando esto sucede ahora, saltamos rápidamente para asegurarnos de que no pasa de nuevo

Y no solo estamos mejorando el trabajo de Brent. Al reducir el número de proyectos en vuelo, mantenemos líneas de trabajo despejadas, así que trabaje puede ir de un centro de trabajo a otro rápidamente, completando en tiempo record.

Casi hemos vaciado nuestro sistema de tickets de trabajo obsoleto. En uno caso, incluso encontramos un boleto que Wes puso en hace más de diez años como un junior ingeniero, refiriéndose a alguna tarea para una máquina que ha pasado mucho tiempo desde desmantelado Ahora tenemos confianza en que todo el trabajo en el sistema es importante y en realidad tiene una oración de ser completado.

Ya no somos el Bates Motel de trabajo.

Contra las expectativas de mi personal, seguimos aumentando el número de proyectos que creemos que podemos manejar al mismo tiempo. Porque tenemos un mejor idea de cuáles son nuestros flujos de trabajo y gestionar con cuidado cuáles se les permite ir a Brent, estamos descubriendo que podemos seguir lanzando más proyectos sin afectar nuestros compromisos existentes.

Ya no pienso en Erik como un loco loco, pero es excéntrico, porque seguro. Ahora que he visto los resultados con mis propios ojos en mi propia organización ... nización, sé que el trabajo de Operaciones de TI es muy similar al trabajo de la planta. Erik ha declarado en repetidas ocasiones que nuestras mejoras hasta la fecha son solo el la punta del iceberg.

Erik dice que estamos empezando a dominar la primera forma: estamos frenando las transferencias de defectos a los centros de trabajo posteriores, gestionando el flujo de trabajo, estableciendo el tempo según nuestras restricciones y, en función de nuestros resultados de auditoría y de Dick, entendemos mejor que nunca lo que es importante versus lo que no lo es.

Al final, dirigí la parte retrospectiva, donde autoevaluamos cómo lo hicimos y las áreas que deberíamos mejorar. Cuando alguien menciona que debemos comenzar a invitar a personas del Desarrollo cuando hacemos nuestro apagón reuniones de análisis de causa raíz post mortem, me di cuenta de que estamos ahora también en camino a comprender la Tercera Vía de Erik.

Como Erik me sigue recordando, un gran equipo funciona mejor cuando Ellos practican. La práctica crea hábitos, y los hábitos crean dominio de cualquier

Capítulo 28 • 275

Página 276

proceso o habilidad. Ya se trate de calistenia, entrenamiento deportivo, tocar un muinstrumento físico, o en mi experiencia, la perforación sin fin que hicimos en el Infantería de marina. La repetición, especialmente para las cosas que requieren trabajo en equipo, crea Confianza y transparencia. La semana pasada, mientras me sentaba en nuestro último simulacro de interrupción quincenal, estaba muy impresionado. Nos estábamos volviendo muy buenos en esto.

Estoy seguro de que si el fracaso de la nómina que sucedió en mi primer día del trabajo que sucedió ahora, podríamos completar toda la ejecución de la nómina, no solo el personal asalariado, pero también el personal por hora.

John obtuvo rápidamente la aprobación de Dick y Steve para tener un ... proveedor para hacerse cargo de los sistemas de POS de la cafetería y reemplazarlo con cosa con soporte comercial.

Fue un ejercicio fascinante para Wes, Patty y para mí trabajar con John. para reunir los requisitos de outsourcing para el sistema POS de cafetería-Tems. Como parte del proceso de diligencia debida, íbamos a tener noticias de todos los posibles subcontratistas todos los dogmas que solíamos creer antes Todas nuestras interacciones con Erik. Será interesante ver si podemos recuperar entrenalos.

Me parece que si alguien está administrando TI sin hablar sobre el

De tres maneras, están administrando TI en suposiciones peligrosamente defectuosas.

Mientras reflexiono sobre esto, suena mi teléfono. Es John.

Cuando respondo, dice: "Mi equipo descubrió algo preocupante

hoy. Para evitar el recorte de actividades no autorizadas de TI del mercado negro arriba, hemos comenzado a revisar rutinariamente todos los proyectos propuestos en la oficina de gestión de proyectos de Kirsten. También buscamos todas las corporaciones califique las tarjetas de crédito por cargos recurrentes que podrían ser en línea o en la nube servicios, que es solo otra forma de TI no autorizada. Algunas personas están dando la vuelta al proyecto congelado. ¿Tienes tiempo para hablar?

"Nos vemos en diez minutos", le digo. "No me dejes colgado. Quien lo intenta ¿Cómo hacer una puerta trasera del sistema?

Escucho a John reír al otro lado de la línea. "Sarah. ¿Quién más?"

Invito a Wes y Patty a la reunión improvisada, pero solo Patty puede

John comienza a presentar lo que encontró. El grupo de Sarah tiene cuatro posturas de usar proveedores externos y servicios en línea. Dos son relativamente

276 • El Proyecto Phoenix

Página 277

inocuo pero los otros son más serios: ella ha contraído un vendor para un proyecto de \$ 200,000 para hacer minería de datos de clientes y otro proveedor para conectarse a todos nuestros sistemas POS para obtener datos de ventas para el cliente analítica.

"El primer problema es que ambos proyectos violan la política de privacidad de datos helados que les hemos dado a nuestros clientes ", dice John. "Prometemos reiteradamente que no compartiremos datos con socios. Si cambiamos esa política o no es, por supuesto, una decisión comercial. Pero no te confundas, si vamos adelante con la iniciativa de minería de datos del cliente, estamos fuera de cumplimiento con nuestra propia política de privacidad. Incluso podemos estar rompiendo varios precios estatales regulaciones imprecisas que nos exponen a alguna responsabilidad ".

Esto no suena bien, pero el tono de voz de John sugiere que hay peor por venir. "El segundo problema es que el proveedor de Sarah utiliza el la misma tecnología de base de datos que utilizamos para nuestro sistema POS de cafetería, que sabemos que es prácticamente imposible asegurar y mantener el soporte en producción, siempre y cuando se convierta en parte de las operaciones diarias ".

Siento que mi cara se pone roja. No se trata solo de otra cafetería POS system que tendremos que adaptar para la producción. Es porque las aplicaciones como esto contribuye a nuestra entrada e inventario de pedidos de ventas inexactos

Datos de gestión. Tenemos demasiados cocineros en la cocina y nadie responsable de mantener la integridad de los datos.

"Mira, no me importa la gestión de proyectos y la factura de Sarah-Si las hace más productivas, permítales usarlas ", le digo. "Sus probablemente seguro siempre y cuando no interactúe con un sistema comercial existente tem, almacenar datos confidenciales, afectar informes financieros, o lo que sea. Pero si es así, entonces debemos involucrarnos y al menos confirmar que no impactar cualquiera de nuestros compromisos existentes ".

"Estoy de acuerdo", dice John, "¿Quieres que tome la primera puñalada en ese subcontratado ¿Documento de política de servicio de TI?

"Perfecto", le digo. Pero con menos certeza, continúo: "Aunque, ¿qué es la forma correcta de manejar a Sarah? Me siento completamente fuera de mi alcance. Steve constantemente la protege. ¿Cómo le transmitimos el potencial que puede-¿Qué está causando con sus proyectos no autorizados?

Asegurándome de que la puerta de la oficina de John esté cerrada, les digo a John y Patty "Chicos, ayúdame. ¿Qué ve Steve en ella? ¿Cómo se sale con la suya? mucha mierda? En las últimas dos semanas, veo cuán duro Steve puede ser, pero Sarah rutinariamente se escapa con el asesinato. ¿Por qué?"

Capítulo 28 • 277

Página 278

Patty resopla. "Si Steve fuera una mujer, diría que se siente atraído por Danhombres generosos. Muchos de nosotros hemos especulado sobre esto durante años. he tenido una teoría, que debo decir, fue validada en nuestro último sitio externo ".

Cuando nos ve a John y a mí conspirando hacia adelante, ella sonríe. "Steve se enorgullece de ser un tipo de operaciones, y él es admitió varias veces en reuniones de empresa que no tiene talento para la estrategia Creo que por eso le encantaba trabajar con su antiguo jefe y nuestro nuevo presidente Bob tanto. Durante una década, Bob fue el tipo de estrategia, y todo lo que Steve tuvo que hacer fue ejecutar la visión.

"Durante años, Steve buscó una persona de estrategia para ser su mano derecha hombre. Pasó por muchas personas, incluso estableciendo un par de ejecutivos. se enfrenta uno contra el otro en esta horrible y prolongada competencia. Bonito Maquiavélico ", continúa. "Y Sarah ganó. Lo que dicen en las calles era que había muchas tácticas de traición y asalto, pero yo supongamos que eso es lo que se necesita para llegar a la cima. Evidentemente, ella tiene masenseñó cómo susurrar las cosas correctas en su oído, reforzando su paranoia y aspiraciones ".

La explicación de Patty es mucho más sofisticada que cualquier cosa que haya proponer. De hecho, suena sorprendentemente similar a lo que Paige haría especula cuando tuve esa mirada distante y enojada a la hora de la cena.

John dice torpemente: "Umm, no crees que haya nada-" entre ellos, ¿y tú? Como, ¿algo ... desalentador?

Alzo las cejas. También me preguntaba sobre eso.

Patty simplemente se echa a reír. "Soy muy buen juez de las personas.

Mis dos padres eran psicólogos. Me comería sus dos diplomas si eso era cierto ".

Al ver la expresión en mi rostro, ella se ríe aún más fuerte. "Mira, Ni siquiera Wes cree eso, y no hay nadie mejor en la fabricación drama que él. ¡Sarah está *muerta* de *miedo* de Steve! Alguna vez notaste que cuando alguien habla, Sarah siempre mira a Steve, tratando de medir su reacción? Es extraño, en realidad.

Ella continúa: "Steve tiene un punto ciego por las deficiencias de Sarah, porqueporque ella tiene algo que él necesita y admira, que es la capacidad de idear estrategias creativas, independientemente de si la estrategia es bueno o malo. Por otro lado, porque Sarah es tan insegura, ella lo hará lo que sea necesario para no verse mal.

"Simplemente no le importa la cantidad de cuerpos que deja a su paso,

278 • El Proyecto Phoenix

Página 279

porque quiere ser la próxima directora ejecutiva de Parts Unlimited ", dice Patty. "Y aparentemente, Steve también lo hace. La ha estado preparando como su éxito ... sor por años ".

"¿Qué? ¿Podría ser nuestra próxima directora ejecutiva? Mientras preparaba el café, escupí en la mesa de conferencias de John.

"Wow, jefe. No pasas mucho tiempo en el enfriador de agua, ¿verdad? Patty dice.

Es el día de implementación de Phoenix, y me he perdido Halloween con mis hijos.

Ya son las 11:40 p.m., ya que estamos de pie una vez más alrededor del NOC mesa de conferencia, tengo un sentimiento inquietante de déjà vu. Cuento quince gente aquí, incluidos Chris y William.

La mayoría de las personas están acurrucadas alrededor de la mesa con las computadoras portátiles abiertas, cajas de pizza y envoltorios de caramelos apilados detrás de ellos. Varias otras personas Están en la pizarra, señalando listas de verificación o diagramas.

Tomó tres horas más de lo programado para migrar Phoenix a el entorno de prueba de control de calidad y obtenga todas las pruebas para pasar. Aunque esto es mucho mejor que la implementación anterior, pensé que tendríamos menos problemas, dado lo duro que trabajamos para mejorar la implementación proceso,

A las 9:30 pm, finalmente estábamos listos para hacer la migración a la producción. ción Todas las pruebas finalmente habían pasado, y Chris y William dieron el aprobado para desplegar. Wes, Patty y yo miramos los informes de prueba, y dio luz verde para comenzar el trabajo de despliegue.

Entonces se desató el infierno.

Uno de los pasos críticos de migración de la base de datos falló. Solo teníamos completado el treinta por ciento de los pasos de implementación, y una vez más, estábamos muerto en el agua. Debido a los cambios en la base de datos y los scripts ya ejecutar, no fue posible retroceder en el tiempo restante antes de la Las tiendas abrieron mañana por la mañana.

Una vez más, tuvimos que luchar para avanzar, tratando de llegar al siguiente paso para que se pueda reanudar el despliegue.

Apoyado contra la pared, veo a todos trabajar, con los brazos cruzados, intentando ... ing no a ritmo. Es frustrante que una vez más estamos lidiando con otro despliegue de Phoenix va mal, con un potencial desastroso resultados.

Capítulo 28 • 279

Page 280

Por otro lado, en comparación con la última vez, las cosas están mucho más tranquilas. Si bien hay tensión y muchos argumentos acalorados, todos están tensamente enfocado en la resolución de problemas. Ya hemos notificado a toda la tienda.

gerentes sobre nuestro progreso, y todos tienen procedimientos manuales de recuperación está listo, por si los sistemas de punto de venta están inactivos cuando se abren las tiendas.

Veo a Wes decirle algo a Brent, ponerse de pie para frotar su frente con cansancio. y luego camina hacia mí. Chris y William también se levantan y lo siguen.

Los encuentro a medio camino. "¿Y bien?"

"Bueno", responde Wes cuando está lo suficientemente cerca como para hablar en voz baja y ser Escuchó. "Hemos encontrado nuestra pistola humeante. Acabamos de descubrir que Brent hizo un cambio en la base de datos de producción hace un par de semanas para portar un módulo de inteligencia empresarial de Phoenix. Nadie lo sabía, deja solo lo documentó. Entra en conflicto con algunas de las bases de datos de Phoenix cambios, por lo que los muchachos de Chris necesitarán hacer un poco de recodificación ".

"Mierda", le digo. "Espere. ¿Qué módulo de Phoenix?

"Es uno de los proyectos de Sarah que lanzamos después de la congelación del proyecto. levantado ", responde. "Fue antes de que pusiéramos el kanban alrededor de Brent. Era un cambio de esquema de base de datos que se deslizó por las grietas ".

Lo juro por lo bajo. Sarah de *nuevo* ?

Chris tiene una expresión pellizcada en su rostro. "Esto va a ser complicado. Tendremos que cambiar el nombre de un grupo de columnas de la base de datos, que afectar, quién sabe, tal vez cientos de archivos. Y todos los scripts de soporte. Será un trabajo manual y muy propenso a errores ".

Se vuelve hacia William. "¿Qué podemos hacer para al menos obtener un examen básico? ¿Se realizó antes de continuar con el despliegue?

William se ve vagamente enfermo, secándose el sudor de la cara con las manos. "Esto es muy, muy ... incierto ... Podemos probar, pero aún así no podemos encontrar el errorrors hasta que lleguemos a esas líneas de código. Eso significa que vamos a tener un fracaso ures en producción, donde la aplicación simplemente explota. Incluso puede tomar bajar los sistemas de punto de venta en la tienda, y eso sería malo ".

Él mira su reloj. "Solo tenemos seis horas para completar el trabajo. Debido a que no tenemos suficiente tiempo para volver a ejecutar todas las pruebas, vamos a tengo que tomar algunos atajos".

Pasamos los siguientes diez minutos dibujando un horario revisado que todavía se completa a las 6 a.m., lo que permite que las tiendas abran normalmente con un hora de sobra. Cuando Chris y William se van a notificar a sus equipos, yo dígale a Wes que se quede atrás.

280 • El Proyecto Phoenix

Page 281

"Cuando estamos fuera del bosque", digo, "tenemos que descubrir cómo para evitar que esto vuelva a suceder. No debería haber absolutamente ningún forma en que los entornos de desarrollo y control de calidad no coinciden con la producción ambiente."

"Tienes razón", dice Wes, sacudiendo la cabeza con incredulidad. "No lo sé cómo lo vamos a hacer. Pero no tienes argumentos de mi parte.

Él mira a Brent detrás de él, incrédulo. "Puedes creerlo ¿Brent vuelve a estar en el centro de todo esto?

Mucho más tarde, cuando se declara que el despliegue se ha completado, todos aplaude Miro mi reloj. Son las 5:42 de la mañana del sábado. los equipo pasó toda la noche trabajando, completando el despliegue veinte minutos antes Es decir, veinte minutos antes de la emergencia. horario que elaboramos. De acuerdo con el calendario original, terminamos lavado casi seis horas tarde.

William ha confirmado que los sistemas POS de prueba también están funcionando como el sitio web de comercio electrónico y todos los módulos Phoenix asociados.

Patty ha comenzado a enviar notificaciones a todos los gerentes de la tienda. que el despliegue fue "exitoso". Ella está adjuntando una lista de errores conocidos rors a tener en cuenta, una página web interna para obtener el último estado de Phoenix, e instrucciones sobre cómo pueden informar cualquier problema nuevo. Estamos manteniendo poner a todas las personas de la mesa de servicio en espera, y Chris y mis equipos están de guardia para brindar apoyo en la vida temprana. Básicamente, todos estamos en espera para apoyar el negocio

Con Wes y Patty manejando el horario de guardia, digo "buen trabajo" a todos y empacar mis cosas. En mi camino a casa, rompo mi cerebro, tratando de pensar en cómo podemos mantener cada despliegue de Phoenix de causar una emergencia.

Capítulo 28 • 281

Página 282

CAPITULO 29

• Lunes 3 de noviembre

A las 7:10 de la mañana del lunes siguiente, Chris, Wes, Patty y John vuelven a estar todos sentados conmigo en la sala de juntas. Mientras esperamos a Steve, nosotros hablar sobre las secuelas del segundo despliegue de Phoenix.

Erik está en el fondo de la sala. Delante de él hay un cuenco, un vaciado paquete de avena instantánea, y una prensa francesa llena de agua verdosa, con deja flotando en ella.

Al ver mi expresión perpleja, dice: "Yerba mate. Mi favorito Beber de América del Sur. Nunca viajo sin él ".

Steve entra por la puerta y sigue hablando por su teléfono celular. "Mira, Ron, por última vez, no! No más descuentos, incluso si fueran nuestros último cliente restante. Tenemos que mantener la línea en alguna parte. Tiene ¿eso?"

Cuelga, exasperado, y finalmente se sienta a la cabeza del mesa, murmurando: "Lo siento, llego tarde". Abre su carpeta y toma un momento. Mente para estudiar algo en su interior.

"A pesar de cómo fue el despliegue de Phoenix durante el fin de semana, estoy extremadamente orgulloso de todo lo que has hecho en la última pareja de semanas Mucha gente me ha contado lo contentos que están con ESO. Incluso Dick ", dice con incredulidad. "Me ha contado cómo eres

282 • El Proyecto Phoenix

Page 283

ayudando a mejorar las medidas clave de desempeño de nuestra compañía, y él piensa que será un cambio de juego ".

El sonrie. "Estoy muy orgulloso de ser parte de este equipo que obviamente es trabajando juntos mejor que nunca, confiando el uno en el otro y entrando resultados creíbles ".

Se vuelve hacia John. "Por cierto, Dick también me ha dicho que con tu ayuda, han establecido que la reformulación financiera no será material ". Rompiendo una sonrisa, dice: "Gracias a Dios. No estaré en la portada de *La* revista *Fortune* con esposas, después de todo.

En ese momento, Sarah llama a la puerta y entra en la habitación.

"Buenos días, Steve", dice ella, mientras entra, sentada.

además de Erik. "Supongo que querías verme sobre mi nuevo marketing iniciativas?

"Quieres decir, los turnos no autorizados de trabajo que estás ejecutando dentro del ¿Fábrica de TI, como un gerente de planta chino sin escrúpulos? ", Pregunta Erik.

Sarah mira a Erik de arriba abajo, obviamente mirándolo.

Steve le indica a John que presente sus hallazgos. Cuando concluye Steve dice severamente: "Sarah, emití una declaración clara. Nadie esta permitido para iniciar cualquier nueva iniciativa de TI, interna o externa, sin mi explícito aprobación. Por favor explique sus acciones ".

Sarah toma su iPhone y con enojo golpea durante un par de meses. ments. Poniéndolo abajo, ella dice: "Nuestros competidores nos están pateando el trasero. Necesitamos todas las ventajas que podamos obtener. Para lograr los objetivos establecidos que has presentado, no puedo esperar por TI. Estoy *seguro de* que están trabajando muy duro. haciendo lo mejor con lo que tienen y lo que saben, pero no es suficiente. Necesitamos ser ágiles, y a veces necesitamos comprar en su lugar de construcción ".

Wes pone los ojos en blanco.

Respondo: "Sé que TI no siempre ha podido entregar lo que que has necesitado en el pasado, y sé que el marketing y las ventas han conseguido quemado Queremos que el negocio gane tanto como tú. El problema es que algunas de sus iniciativas creativas están poniendo en peligro otras importantes compromisos de la compañía, tales como cumplir con las leyes y regulaciones estatales opciones sobre privacidad de datos, así como nuestra necesidad de mantenernos enfocados en Phoenix.

"Lo que está proponiendo podría generar más problemas de integridad de datos en nuestro sistema de entrada de pedidos y gestión de inventario. Dick, Ron y Maggie ha dejado en claro que debemos limpiar estos datos y

Capítulo 29 • 283

Page 284

mantenlo limpio. Nada es más importante para comprender las necesidades del cliente. y quiere, tener la cartera de productos adecuada, retener a nuestros clientes y

en última instancia, aumentar nuestros ingresos y nuestra cuota de mercado ".

Añado: "Apoyar esos proyectos también requiere una increíble cantidad de trabajo. Necesitaríamos darles a sus proveedores acceso a nuestras bases de datos de producción, explicar cómo los hemos configurado, hacer un montón de cambios de firewall y probhábilmente más de cien otros pasos. No es tan fácil como firmar una factura ".

Ella me mira mordazmente. Esto es lo más lívido que la he visto.

Claramente, no le gusta que le cite los objetivos de la compañía de Dick, usándolo para negarle lo que quiere.

Se me ocurre que podría haber hecho un enemigo peligroso.

Ella se dirige a la sala, "Dado que Bill parece entender el negocio

mucho mejor que yo, ¿por qué no nos dice a todos lo que propone?

"Sarah, nadie entiende mejor cuál es tu área de negocio

necesita que tú Tiene absolutamente derecho a salir de la empresa.

para satisfacer esas necesidades si no podemos cumplir, siempre que tomemos la decisión entendiendo cómo podría poner en peligro otra parte de la empresa "

decir lo más razonablemente que pueda. "¿Qué tal tú, Chris, y yo nos encontramos regularmente? para ver cómo podemos ayudarlo con sus próximas iniciativas?

"Estoy muy ocupada", dice ella. "No puedo pasar un día entero reuniéndome contigo y Chris Tengo que dirigir un departamento completo, ya sabes.

Para mi alivio, Steve interrumpe. "Sarah, harás el tiempo. yo miro Esperamos escuchar cómo van esas reuniones y cómo resuelve su

dos iniciativas de TI no autorizadas. ¿Estamos claros?"

Ella dice en un bufido: "Sí. Solo trato de hacer lo correcto para las piezas Ilimitado. Haré lo mejor con lo que tengo, pero no soy optimista sobre el resultado. Realmente estás atando mis manos aquí.

Sarah se pone de pie. "Por cierto, tuve una conversación con Bob Strauss ayer. No creo que tu correa sea tan larga como crees que es. Bob dice Necesitamos buscar opciones estratégicas, como dividir la empresa. Creo que tiene razón.

Cuando se va, cerrando la puerta detrás de ella, Erik dice con ironía: "Bueno, Estoy seguro de que hemos visto lo último de *ella* ...

Steve mira la puerta por un momento y luego se vuelve hacia mí. "Vamos a El último punto de la agenda de hoy. Bill, te preocupa que nos vamos

284 • El Proyecto Phoenix

Page 285

de manera equivocada con Phoenix, que no solo las cosas se van a poner peor, pero es posible que nunca logremos los resultados comerciales deseados. Es decir extremadamente preocupante ".

Me encojo de hombros. "Ahora sabes todo lo que yo sé. Estaba actu-Espero que Erik pueda darnos algunas ideas.

Erik levanta la vista y se limpia el bigote con una servilleta. "¿Ideas? A mi,
La respuesta a su problema es obvia. La primera forma se trata de
trolling el flujo de trabajo de desarrollo a operaciones de TI. Tienes
flujo mejorado al congelar y estrangular las versiones del proyecto, pero su
los tamaños de lote aún son demasiado grandes. La falla de implementación el viernes es
prueba. También tienes demasiado WIP atrapado dentro de la planta,
y el peor tipo también. Sus implementaciones están causando relances no planificados
covery trabajo aguas abajo ".

Él continúa: "Ahora debes demostrar que puedes dominar el Segundo Forma, creando bucles de retroalimentación constante de las operaciones de TI de nuevo en Desarrollo, diseño de calidad en el producto en las primeras etapas. Para hacer eso, no puede tener lanzamientos de nueve meses. Necesitas mucho retroalimentación más rápida

"Nunca alcanzarás el objetivo al que estás apuntando si puedes disparar el cañón solo una vez cada nueve meses. Deja de pensar en la era de la Guerra Civil no Piensa en armas antiaéreas.

Se pone de pie para tirar su tazón de avena en la papelera. Luego echa un vistazo a la papelera y saca la cuchara.

Dándose la vuelta, dice: "En cualquier sistema de trabajo, el ideal teórico es un flujo de una sola pieza, que maximiza el rendimiento y minimiza las variaciones ance. Llega allí reduciendo continuamente los tamaños de lote.

"Estás haciendo exactamente lo contrario al alargar el lanzamiento de Phoenix intervalos y aumentar el número de características en cada versión. Tienes incluso perdió la capacidad de controlar la variación de una versión a la siguiente ".

El hace una pausa. "Eso es ridículo, dadas todas las inversiones que ha realizado virtualizando sus sistemas de producción. Todavía haces implementaciones como Son servidores físicos. Como diría Goldratt, has desplegado un tecnología increíble, pero como no has cambiado tu forma de trabajar, en realidad no has disminuido una limitación ".

Miro a todos alrededor, confirmando que nadie entiende qué Erik también está hablando. Yo digo: "El último lanzamiento de Phoenix fue causado por un cambio de producción en el servidor de base de datos que no se replicó

Capítulo 29 • 285

Page 286

en los ambientes aguas arriba. Estaba a punto de estar de acuerdo con Chris. Nosotros debería pausar las implementaciones hasta que podamos descubrir cómo mantener todas las ambientes sincronizados Eso significa ralentizar los lanzamientos, ¿Derecha?"

Permaneciendo de pie, Erik resopla. "Bill, ese es simultáneamente uno de las cosas más inteligentes que he escuchado en todo el mes, y una de las más tontas ".

No reacciono cuando Erik mira uno de los dibujos en la sala de juntas pared. Al señalarlo, dice: "Wilbur, ¿qué tipo de motor es este?"

Wes hace una mueca y dice: "Es un motor de 1.300 cc para un Suzuki 2007 Hayabusa dragster motocicleta. Y, por cierto, es 'Wes'. No 'Wilbur'. Mi nombre no ha cambiado desde la última vez.

"Sí, por supuesto", responde Erik. "Las motocicletas Dragster son muy divertidas reloj. Este probablemente va más de 230 millas por hora. Cuantos engranajes ¿Tiene este corredor?

Sin detenerse, Wes responde: "Seis. Malla constante, con un # 532 transmisión por cadena."

"¿Eso incluye la marcha atrás?", Pregunta Erik.

"Ese modelo no tiene una marcha atrás", responde Wes rápidamente.

Erik asiente mientras mira más de cerca el dibujo en la pared, diciendo:

"Interesante, ¿no es así? Sin marcha atrás. Entonces, ¿por qué debería su flujo de trabajo ¿Tienes una marcha atrás?

El silencio se prolonga cuando Steve finalmente dice: "Mira, Erik. Puedes solo di lo que estás pensando? Para ti, este puede ser un juego divertido de jugar, pero tenemos un negocio que salvar ".

Erik mira a Steve de cerca, estudiándolo. "Piensa como un gerente de planta.

Cuando ves que el trabajo va río arriba, ¿qué significa para ti?

Él responde rápidamente: "El flujo de trabajo idealmente debe ir en uno solo dirección: hacia adelante. Cuando veo que el trabajo retrocede, creo 'residuos.' Puede deberse a defectos, falta de especificación o retrabajo ... De todos modos, es algo que deberíamos arreglar ".

Erik asiente. "Excelente. Yo también creo eso.

Recoge su prensa francesa vacía y su cuchara de la mesa, pone

ellos en su maleta y comienza a cerrarla. "El flujo de trabajo entra solo una dirección: hacia adelante. Cree un sistema de trabajo en TI que haga eso. Recuerde, el objetivo es el flujo de una sola pieza ".

Se vuelve hacia mi. "Por cierto, esto también resolverá el problema que te has estado preocupando con Dick. Una consecuencia inevitable de largo

286 • El Proyecto Phoenix

Página 287

los ciclos de lanzamiento es que nunca alcanzarás la tasa interna de objetivos de retorno, una vez que tenga en cuenta el costo de la mano de obra. Debe tener tiempos de ciclo más rápidos. Si Phoenix te impide hacer eso, luego descubre cómo hígado las características de otra manera.

"Sin ser como Sarah, por supuesto", dice con una pequeña sonrisa. Tomando su maleta, agrega: "Para hacer esto, tendrás que poner a Brent en al frente de la línea, al igual que Herbie en *The Goal*. Brent necesita ser trabajando en las primeras etapas del proceso de desarrollo. Bill, tu de todos la gente debería poder resolver esto.

"Buena suerte, muchachos", dice, y todos observamos mientras cierra la puerta antes de ... detrás de él.

Steve finalmente dice: "¿Alguien tiene alguna sugerencia o propuesta?"

Chris responde primero. "Como compartí antes, incluso la reparación de errores menores de Phoenix los arrendamientos son tan problemáticos que no podemos permitirnos hacerlos mensualmente. A pesar de lo que dijo Erik, creo que debemos ralentizar nuestra programación de lanzamiento. ule Propongo pasar a una versión cada dos meses ".

"Inaceptable", dice Steve, sacudiendo la cabeza. "El último trimestre, nos perdimos casi todos los objetivos que establecemos por una milla. Este será nuestro quinto consecutivo. señorita trimestral, y eso fue después de que bajamos nuestras expectativas con Mundo financiero. Todas nuestras esperanzas dependen de completar Phoenix. Estas diciendo dándome que tendremos que esperar aún más para obtener las funciones que necesidad, mientras nuestros competidores continúan alejándose de nosotros? Imposible."

"Puede ser 'imposible' para ti, pero míralo desde mi perspectiva", Chris dice nivelado. "Necesito que mis desarrolladores creen nuevas funciones. No pueden ser constantemente vinculado con el equipo de Bill, lidiando con problemas de implementación ".

Steve responde: "Este trimestre es decisivo". Le prometimos al mundo que sacaríamos Phoenix el mes pasado, pero debido a todas las características que tenemos retrasado, no estamos obteniendo los beneficios de ventas que esperábamos. Ahora estamos más de un mes hasta el trimestre, con la temporada de compras navideñas en menos de treinta días Estamos fuera de hora."

Pensando en esto, me obligo a aceptar que Chris está diciendo la realidad que ve y que se basa en hechos. Y lo mismo vale para Steve

Le digo a Chris: "Si dices que el equipo de Phoenix necesita reducir la velocidad, No recibirás ninguna discusión de mi parte. En los marines, cuando tienes una compañía de cien hombres con un hombre herido, lo primero que perder es movilidad.

Capítulo 29 • 287

Segun. Como Etik sugrio, si no podemos hacerlo del rentro del proposo del del quipo principal de Phoenix, diciéndoles que descubran qué características pueden ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos de ingresos tan pronto como sea posible. No hay mucho tiempo, así que tendremos que seleccionar el características cuidadosamente. Les diremos que se les permite romper lo que sea reglas requeridas para hacer el trabajo ".

Chris lo considera por un momento y finalmente asiente. "Phoenix es todo sobre ayudar a los clientes a comprar cosas de nosotros, más rápido y en mayor cantidad tidades Los dos últimos lanzamientos han estado poniendo las bases para que eso suceda, pero las características para aumentar realmente las ventas todavía están empantanado. Tenemos que centrarnos en generar buenas recomendaciones de clientes. menciones y permitir a Marketing crear promociones para vender rentable productos que tenemos en inventario ".

"Tenemos años de datos de compra de clientes y debido a nuestra tarjetas de crédito de marca, conocemos la demografía de nuestros clientes y preferimos ences ", interviene Steve, inclinándose hacia adelante. "El marketing me asegura que nosotros podemos crear algunas ofertas realmente atractivas para nuestros clientes, si pudiéramos solo envíe esas características ".

Chris, Wes y Patty se sumergen para discutir esto más a fondo, mientras John mira dudoso. Finalmente, Wes dice: "Sabes, esto puede funcionar". Eryone asiente, incluyendo a John, siento que hay una sensación de emoción y posposibilidad que faltaba hace solo unos minutos.

288 • El Proyecto Phoenix

Page 291

Page 293

CAPITULO 30

• Lunes 3 de noviembre

Una hora después de que se clausurara la reunión con Steve, todavía estoy reflexionando sobre Los comentarios crípticos de Erik. Siento que estamos al borde de algo grande, pero tengo demasiadas preguntas Finalmente decido llamarlo.

"¿Sí?", Responde.

"Bill aquí", le digo. "Necesito algunas pistas más sobre qué demonios estamos se supone que está haciendo ...

"Encuéntrame afuera del edificio", dice, colgando.

Cuando salgo, el viento es racheado y feroz. Miro a mi alrededor buscando Un par de momentos, cuando escucho un claxon. Erik está en un caro aspecto rojo convertible de BMW, con la capota bajada. "Entra. ¡Date prisa!"

"Buen viaje", digo, subiéndome al asiento del pasajero.

"Gracias", dice. "Mi amigo insistió en que me lo prestara mientras estoy en pueblo."

Mientras toca el acelerador, agarro el reposabrazos y abrocho rápidamente mi cinturón de seguridad Veo un bolso en el suelo e inmediatamente me pregunto quién este "amigo" es.

"Estamos regresando a MRP-8", dice.

Cuando le pido que levante la capota convertible, me mira y

Capítulo 30 • 293

Page 294

dice: "Pensé que no había tal cosa como un" ex marine ". Tal vez ellos los hizo más suaves que en mi día ".

"¿Estabas en el servicio?", Pregunto, tratando de ocultar mis dientes castañeando.

Él ríe. "Más de veinte años".

"¿Se retiró como oficial, supongo?", Le pregunté.

"Mayor, Fuerzas Especiales, Ejército de los Estados Unidos", responde, mirándome. sigo esperando que mantenga sus ojos en el camino, dado lo rápido que vamos.

En cambio, continúa: "La misma rama que Steve, pero se unió como oficial.

Me uní como un gruñido alistado, como tú.

Él no revela más, pero ya me ha dicho lo suficiente como para desentender su carrera militar. Obviamente era un suboficial mayor, como muchos Tenía que lidiar a diario, ahora reconociendo su muy familiar comportamiento y porte físico. Debe haber sido identificado como uno de esas raras personas de alto potencial de los superiores, que decidieron chaleco en su futuro, enviándolo a la universidad y a la Escuela de Oficiales Candidatos, luego reincorporándose a las filas como el segundo teniente más viejo, probablemente hábilmente diez años mayor que todos los demás.

Se necesita una persona especial para pasar por eso.

Llegamos a la planta en un tiempo récord y ahora estamos parados en el pasadizo. Comienza el discurso que he estado esperando. "Un fabricante-La planta ing es un sistema. Las materias primas comienzan en un lado, y un millón las cosas deben ir a la perfección para que se vayan como productos terminados programado al otro lado. Todo funciona en conjunto. Si hay algún centro de trabajo ter está en guerra con los otros centros de trabajo, especialmente si la fabricación es en guerra con Ingeniería, cada centímetro de progreso será una lucha ".

Erik se vuelve hacia mí y me señala: "Tienes que dejar de pensar como un trabajo". supervisor del centro Necesita pensar en grande, como un gerente de planta. O mejor aún, piense como la persona que diseñó esta planta de fabricación y todos los procesos en los que se basa. Miran todo el flujo de trabajar, identificar dónde están las restricciones y utilizar todas las tecnologías posibles ogy y poco conocimiento del proceso que tienen para asegurar que el trabajo se realice Efectivo y eficiente. Aprovechan su 'Allspaw interior'. "

Estoy a punto de preguntarle qué quiere decir con "Allspaw", cuando solo saluda. mi pregunta lejos "En la fabricación, tenemos una medida llamada *takt* tiempo, que es el tiempo de ciclo necesario para mantenerse al día con el cliente demanda. Si alguna operación en el flujo de trabajo lleva más tiempo que el takt tiempo, no podrá seguir el ritmo de la demanda de los clientes ".

294 • El Proyecto Phoenix

Page 295

"Entonces cuando corres gritando, '¡Oh no! No tenemos ambiente mentos para Phoenix listo! ¡Ayuda ayuda! ¡Oh no! No podemos implementar, porque ¡Alguien volvió a romper los entornos Fénix! "Dice en un alto, voz de niña, "Eso significa el tiempo de ciclo de alguna operación crítica en su área de responsabilidad es mayor que el tiempo takt. Esa es la razón hijo, no puedes seguir el ritmo de la demanda del cliente.

"Como parte de Second Way, debe crear un ciclo de retroalimentación que se remonta a las primeras partes de la definición del producto, el diseño, y desarrollo ", dice. "Dadas las conversaciones que estás teniendo con Dick, incluso puedes ir más temprano en el proceso ".

Señalando el suelo, dice: "Mira hacia abajo a la larga línea de equipamiento-Entre la cinta naranja en el suelo. Ese carril hace algo de Los artículos de mayor beneficio que tenemos. Pero como el destino lo tendría, ese particular-El flujo de trabajo implica dos operaciones que tienen la configuración más larga y tiempos de proceso: aplicación de una capa de pintura en polvo y horneado en el horno de tratamiento térmico ".

Él mira hacia arriba, con los brazos extendidos hacia afuera. "De vuelta en el día, el tiempo del ciclo para esas dos operaciones era mucho más grande que el tiempo takt, estábamos nunca capaz de mantenerse al día con la demanda del cliente. ¿Cómo puede la vida ser tan injusta? Los artículos más rentables utilizan *tanto* de nuestras limitaciones: el tratamiento térmico horno *y* las cabinas de pintura! qué hacemos?

"Los clientes incluso se ofrecían a tirarnos dinero, rogándonos por más de estos widgets, pero tuvimos que rechazarlos. El tiempo de preparación para cada trabajo tomó horas o incluso días. Tuvimos que usar lotes enormes para satisfacer la demanda Teníamos estas enormes bandejas para pintar y horneábamos como muchas unidades a la vez como sea posible. Sabíamos que teníamos que reducir el tamaño de los lotes para mejorar el rendimiento, pero todos dijeron que no se podía hacer ".

"Cómo Toyota resolvió este problema es legendario", dice. "Durante el 1950, tuvieron un proceso de estampado de campana que tuvo un tiempo de cambio de casi tres días. Se requería mover troqueles enormes y pesados que pesaban muchas toneladas Al igual que nosotros, los tiempos de configuración fueron tan largos que tuvieron que usar lotes grandes, lo que les impidió utilizar una máquina de estampado China para fabricar múltiples modelos de automóviles diferentes simultáneamente. Tú no puede hacer una capucha para un Prius y luego una capucha para un Camry si te lleva tres días hacer los cambios, ¿verdad?

"¿Qué hicieron?", Pregunta retóricamente. "Ellos observaron de cerca Todos los pasos necesarios para hacer el cambio, y luego poner en una serie

Capítulo 30 • 295

Page 296

de preparativos y mejoras que trajeron el tiempo de cambio hasta menos de diez minutos. Y eso, por supuesto, es donde el legendario El término "intercambio de dado de un minuto" proviene de.

"Estudiamos todas las obras de Ohno, Spear y Rother. Sabiamos que tuvimos que disminuir el tamaño de nuestro lote, pero no estábamos lidiando con la campana estampado muere. Estábamos tratando de pintar y curar ", continúa.
"Después de semanas de lluvia de ideas, investigación y experimentación con Ingeniería, teníamos una idea loca: tal vez podríamos hacer la pintura y curado en una sola máquina. Hemos improvisado un horno que también aplicamos el polvo de pintura sobre las partes, que fueron extraídas cadena y equipo que sacamos de una bicicleta.

"Combinamos cuatro centros de trabajo en uno, eliminando más de treinta pasos manuales propensos a errores, automatizando completamente el ciclo de trabajo, logrando un flujo de una sola pieza y eliminando todo ese tiempo de configuración.

El rendimiento se fue por las nubes, dice con orgullo. "Primero, cuando los defectos fueron encontrados, los reparamos de inmediato y no tuvimos que desechar todo las otras partes en ese lote. En segundo lugar, WIP fue derribado porque cada centro de trabajo nunca produjo un producto sobreproducido, solo para sentarse en la cola del próximo centro de trabajo. Pero el beneficio más importante fue ese orden los plazos de entrega se redujeron de un mes a menos de una semana. Podríamos construir y entregar lo que sea y cuantos el cliente quisiera y nunca tenía un almacén lleno de basura que necesitaríamos liquidar a precios de liquidación.

"Entonces, ahora es tu turno", dice con severidad, metiendo un dedo en mi pecho.

"Tienes que descubrir cómo disminuir tu tiempo de cambio y

Tiempo de ciclo de implementación más rápido.

"Creo que tu objetivo debería ser ...", dice, haciendo una pausa por un momento. "Diez despliega un día. ¿Por qué no?"

Se me cae la mandíbula. "Eso es imposible."

"Oh, ¿en serio?", Dice, inexpresivo. "Dejame contarte una historia. En 2009, Fui director de la junta de una empresa de tecnología, donde uno de nuestros ingenieros neers fueron a la conferencia de velocidad y regresaron delirando como un loco hombre, lleno de ideas peligrosas e imposibles. Él vio una presentación dada por John Allspaw y su colega Paul Hammond que dieron la vuelta al mundo su cabeza Allspaw y Hammond dirigieron las operaciones e ingeniería de TI grupos en Flickr. En lugar de pelear como perros y gatos, hablaron sobre ¡Cómo estaban trabajando juntos para hacer diez despliegues al día! Esta

296 • El Proyecto Phoenix

Page 297

está en un mundo en el que la mayoría de las organizaciones de TI realizaban principalmente trimestralmente o despliegues anuales. Imagina eso. Estaba haciendo despliegues a un ritmo uno mil veces más rápido que el estado del arte anterior.

"Déjame decirte", continúa, "todos pensamos que este ingeniero había perdido sus canicas. Pero aprendí que las prácticas que Allspaw y Hammond es el resultado inevitable de aplicar los Tres Formas de flujo de valor de TI. Cambió totalmente la forma en que gestionamos la TI y Salvó a nuestra empresa.

"¿Cómo lo hicieron?", Pregunto, atónito.

"Buena pregunta", responde. "Allspaw nos enseñó que Dev y Ops trabajando juntos, junto con QA y el negocio, somos una súper tribu que Puede lograr cosas increíbles. También sabían que hasta que el código esté en pro duction, en realidad no se genera ningún valor, porque es simplemente WIP atrapado en el sistema. Siguió reduciendo el tamaño del lote, lo que permitió una función rápida TURO FLUJO. En parte, hizo esto asegurándose de que los entornos fueran siempre disponible cuando se necesitaban. Automatizó la construcción y la implementación. proceso de reconocimiento, reconociendo que la infraestructura podría tratarse como código, al igual que la aplicación que envía Development. Eso le permitió cree un procedimiento de creación e implementación de entorno de un solo paso, al igual que descubrimos una manera de pintar y curar en un solo paso.

"Entonces, ahora sabemos que Allspaw y Hammond no estaban tan locos después todos. Jez Humble y Dave Farley llegaron independientemente al mismo problema. clusiones, y luego codificó las prácticas y principios que permiten despliegues diarios por día en su libro seminal *Entrega continua* . Eric Ries nos mostró cómo esta capacidad puede ayudar al negocio a aprender y ganar en su trabajo Lean Startup ".

Mientras Erik habla, está tan animado como lo he visto. Sacudiendo su cabeza, me mira severamente.

"Tu próximo paso ya debería ser obvio, saltamontes. Para poder

para mantenerse al día con la demanda del cliente, que incluye su upstream amaradas en Desarrollo , dice, necesitas creal lo que Humilde y Farley llamó a una *tubería de despliegue*. Ese es todo tu flujo de valor desde el registro de código hasta la producción. Eso no es un arte. Eso es producción. Necesitas tener todo en control de versiones. Todo. No solo el código, pero todo lo necesario para construir el entorno. Entonces necesitas para automatizar todo el proceso de creación del entorno. Necesitas un despliegue canalización donde puede crear entornos de prueba y producción,

Capítulo 30 • 297

Page 298

y luego implementar código en ellos, completamente a pedido. Así es como tu reduzca sus tiempos de configuración y elimine errores, para que finalmente pueda igualar sea cual sea la tasa de cambio, el desarrollo establece el ritmo ".

"Espera", le digo. "¿Qué es exactamente lo que se supone que debo automatizar?"

Erik me mira severamente. Ve a preguntarle a Brent. Asignarlo a ese nuevo equipo, y asegúrese de que no se distraiga. Ahora mas que nunca, hasta que automatice su proceso de construcción, él es su cuello de botella. Obtener Las cosas que están en su cabeza codificadas en los procedimientos de construcción. Obtener humanos fuera del negocio de despliegue. Averigua cómo llegar a diez se despliega un día ".

No puedo superar mi escepticismo. ¿Diez despliegues al día? Estoy bastante seguro que nadie está pidiendo eso ¿No estás estableciendo un objetivo que es más alto? de lo que necesita el negocio?

Erik suspira, rodando los ojos. "Deja de centrarte en el objetivo de implementación Velocidad. La agilidad empresarial no se trata solo de la velocidad bruta. Se trata de lo bueno que eres están en detectar y responder a los cambios en el mercado y poder tomar riesgos más grandes y más calculados. Se trata de experimentar continuamente tation, como lo hizo Scott Cook en Intuit, donde hicieron más de cuarenta experiencias Ments durante la temporada alta de presentación de impuestos para descubrir cómo maximizar Tasas de conversión de clientes. ¡Durante la temporada alta de presentación de impuestos!

"Si no puedes superar y superar a tus competidores a tiempo al mercado y agilidad, estás hundido. Las características son siempre una apuesta. Si tienes suerte, el diez por ciento obtendrá los beneficios deseados. Entonces, cuanto más rápido puede llevar esas características al mercado y probarlas, mejor estará. Por cierto, también paga al negocio más rápido por el uso de capital,

lo que significa que el negocio también comienza a ganar dinero más rápido.

"Steve está apostando toda su supervivencia a su capacidad para ejecutar y reducir Capacidades más rápidas. Entonces, trabaje con Chris para descubrir cómo En cada etapa del proceso de desarrollo ágil, no solo tiene envío ¡código flexible, pero un entorno de trabajo en el que se puede implementar! "

"Está bien, está bien", le digo. "Pero, ¿por qué me arrastraste hasta aquí? en el frío helador? No lo habría explicado en una pizarra ¿suficiente?"

"Cree que las operaciones de TI son ciencia espacial en comparación con la fabricación Turing. Qué tontería absoluta", dice despectivamente. "De donde estoy sentados, las personas en *este* edificio han sido mucho más creativas y amables furioso que todo lo que he visto venir de ustedes, chicos de TI hasta ahora ".

298 • El Proyecto Phoenix

CAPITULO 31

• Lunes 3 de noviembre

Son las 12:13 pm cuando entro en la reunión de lanzamiento del equipo SWAT. Mi pelo está goteando y mi camisa está empapada de mi viaje de regreso en la sala de Erik vertible Chris esta hablando. "—Y entonces Steve ha autorizado a este pequeño equipo para ofrecer la funcionalidad de promoción y hacer lo que sea necesario para hacer un impacto positivo en la temporada de compras navideñas ".

Chris se vuelve hacia mí y señala el fondo de la sala. "Seguí adelante y ordenó el almuerzo para que todos comenzaran esto. Adelante y qué ¿te pasó?"

Saludo su pregunta. Mirando hacia dónde está apuntando, estoy complacido sorprendido de ver una lonchera de sándwich de pavo todavía en la parte de atrás. Agarrándolo, me siento y trato de medir la temperatura de todos en la sala, especialmente Brent.

Brent responde: "¿Explicar de nuevo por qué estoy aquí?"

"Eso es lo que estamos aquí para resolver", dice Wes con seriedad. "Ya sabes tanto como nosotros Uno de los posibles miembros de la junta insistió en que ser parte de este equipo Francamente, ha estado en lo cierto las veces que yo confía en él, incluso si no tengo ni idea de por qué.

Patty interviene. "Bueno, nos dio un par de pistas. Dijo que el Los problemas en los que debemos centrarnos son el proceso de implementación y la forma

Capítulo 31 • 299

Page 300

Estamos construyendo los ambientes. Parece pensar que debemos estar haciendo algo fundamentalmente incorrecto debido a todo el caos resultante de cada despliegue de Phoenix ".

Mientras desenvuelvo mi sándwich, digo: "Acabo de regresar de una reunión con él. Me mostró un montón de cosas y me explicó cómo lo hacen. intercambios de dado de un minuto en Toyota. Él piensa que necesitamos construir la capacidad de hacer diez implementaciones por día. No solo insiste en que esto es pos-Sible pero también que es compatible con los ciclos de implementación de funciones de la empresa necesita, no solo para sobrevivir, sino para ganar en el mercado ".

Sorprendentemente, Chris habla con la mayor ferocidad. " ¿Qué ? ¿Por qué en el mundo tendríamos que hacer diez despliegues al día? Nuestros intervalos de sprint son Tres semanas de duración. ¡No tenemos nada que desplegar diez veces al día!

Patty niega con la cabeza. "¿Estás seguro? ¿Qué pasa con las correcciones de errores? Qué

sobre mejoras de rendimiento cuando el sitio se detiene, como ¿Qué ha sucedido durante los dos últimos lanzamientos principales? No amarias para hacer este tipo de cambios en la producción de forma rutinaria, sin tener que ¿Rompe todas las reglas para hacer algún tipo de cambio de emergencia?

Chris piensa por un par de momentos antes de responder. "Interesante.

Normalmente llamaría a esos tipos de arreglos un parche o una versión menor. Pero tienes razón, esas también son implementaciones. Sería genial si pudiéramos implementar correcciones más rápidamente, pero vamos, ¿ diez implementaciones por día?"

Pensando en lo que dijo Erik, agrego: "¿Qué hay de habilitar el Marketing? para hacer sus propios cambios en el contenido o las reglas de negocios o habilitarlos más rápido experimentación y pruebas de división A / B, para ver qué ofertas funcionan mejor?

Wes pone sus dos manos sobre la mesa. "Marquen mis palabras, amigos. Eso No se puede hacer. Estamos lidiando con las leyes de la física aquí. Olvídate de cuánto tiempo lleva actualmente, lo que requiere más de una semana de preparación ¡y más de ocho horas para hacer el despliegue real! Solo puedes poner bits en el disco tan rápido ".

Eso es exactamente lo que hubiera dicho antes de la gira de la planta con Erik. Digo sinceramente: "Mira, tal vez tengas razón, pero humoréame por un segundo: ¿Cuántos pasos hay en todo el programa de implementación de extremo a extremo? ¿impuesto? ¿Estamos hablando de veinte pasos, doscientos o dos mil?

Wes se rasca la cabeza por un momento antes de decir: "¿Qué haces? piensa, Brent? Hubiera pensado cien pasos ...

"¿En serio?", Responde Brent. "Pensé que era más como veinte pasos ".

300 • El Proyecto Phoenix

Page 301

William interrumpe: "No estoy seguro de dónde estás empezando a contar, pero si comenzamos en el punto donde el desarrollo confirma el código y etiquetamos como un 'candidato de liberación', probablemente pueda dar cien pasos, incluso antes de entregarlo a las operaciones de TI ".

UH oh.

Wes interrumpe: "No, no, no. Bill dijo "pasos de despliegue". No vamos a abre una lata de ...

Mientras Wes habla, pienso en Erik desafiándome a pensar como una planta gerente en lugar de un supervisor de centro de trabajo. De repente me doy cuenta de que probablemente quiso decir que necesitaba atravesar los límites departamentales de Desarrollo y Operaciones de TI.

"Ustedes dos tienen razón", le digo, interrumpiendo a Wes y William. "William, ¿te importaría escribir todos los pasos en la pizarra? Sugeriría comenzar en 'código comprometido' y continuar hasta que la mano fuera de nuestro grupo ".

Él asiente y camina hacia la pizarra y comienza a dibujar cuadros, maldiciendo los pasos a medida que avanza. Durante los siguientes diez minutos, demuestra que Es probable que haya más de cien pasos, incluidas las pruebas automatizadas ejecutarse en el entorno de desarrollo, creando un entorno de control de calidad que coincida Dev, implementando código en él, ejecutando todas las pruebas, implementando y migrando Ingreso a un nuevo entorno de preparación que coincide con el control de calidad, las pruebas de carga y finalmente el testigo se pasa a las operaciones de TI.

Cuando William termina, hay treinta cajas en el tablero.

Mirando a Wes, veo que en lugar de parecer irritado, él acusa generalmente aparece sumido en sus pensamientos, frotándose la barbilla mientras mira el diagrama.

Le indico a Brent y Wes que uno de ellos debería continuar donde William lo dejó.

Brent se levanta y comienza a dibujar cuadros para indicar el embalaje de el código para el despliegue; preparar nuevas instancias de servidor; cargando y configurar el sistema operativo, bases de datos y aplicaciones; haciendo todos los cambios en las redes, firewalls y equilibradores de carga; y entonces prueba para asegurarse de que la implementación se completó con éxito.

Contemplo la totalidad del diagrama, que sorprendentemente recuerda me importa el piso de la planta. Cada uno de estos pasos es como un centro de trabajo, cada uno con diferentes máquinas, hombres, métodos y medidas. El trabajo de TI es probablemente *mucho más complejo* que el trabajo de fabricación. No solo es el

Capítulo 31 • 301

Página 302

trabajo invisible, lo que hace que sea más difícil de rastrear, pero hay muchos más cosas que podrían salir mal.

Innumerables configuraciones deben configurarse correctamente, los sistemas necesitan memoria suficiente, todos los archivos deben colocarse en el lugar correcto y todos El código y todo el entorno deben funcionar correctamente.

Incluso un pequeño error podría acabar con todo. Seguramente esto significaba que necesitábamos aún *más* rigor, disciplina y planificación que en la fabricación.

No puedo esperar para decirle esto a Erik.

Al darse cuenta de la importancia y la enormidad del desafío frente a nosotros, camino hacia la pizarra y tomo el marcador rojo. Yo digo: "Soy vamos a poner una gran estrella roja en cada paso donde tuvimos problemas durante lanzamientos anteriores".

Comenzando a hacer marcas en la pizarra, explico: "Porque un el nuevo entorno de control de calidad no estaba disponible, utilizamos una versión antigua; porque De todas las fallas de prueba, realizamos cambios de código y entorno en el control de calidad entorno, que nunca regresó al Dev o Production enambientes y porque nunca sincronizamos todos los entornos,

Dejando un rastro de estrellas rojas, comienzo a marchar hacia las cajas de Brent. "Debido a que no teníamos instrucciones de implementación correctas, nos tomó cinco Gira para obtener los scripts de empaquetado e implementación correctos. Esto explotó en producción porque el entorno se construyó incorrectamente, lo que he ya criado ".

Aunque no lo hice a propósito, para cuando terminé, casi

También tuvimos los mismos problemas la próxima vez ".

Todas las cajas de William y Brent tenían estrellas rojas al lado.

Dándome la vuelta, veo los rostros desanimados de todos mientras observan qué he hecho. Al darme cuenta de mi posible error, rápidamente agrego: "Mira, mi objetivo no es culpar a nadie ni decir que estamos haciendo un trabajo horrible. soy simplemente tratando de llegar al papel exactamente lo que estamos haciendo y obtener Algunas medidas objetivas de cada paso. Luchemos contra el problema que está pasando la pizarra como equipo y no culparnos unos a otros, ¿de acuerdo?

Patty dice: "Sabes, esto me recuerda algo que he visto

los chicos de la planta usan todo el tiempo. Si uno de ellos entró, supongo ...

Sabiendo que pensarían que estamos construyendo un 'mapa de flujo de valor'. Me importa si agrego un ¿un par de elementos?

Le paso el marcador de pizarra y me siento.

302 • El Proyecto Phoenix

Página 303

Para cada una de las cajas, pregunta cuánto tiempo dura cada una de estas operaciones. normalmente toma luego el número en la parte superior del cuadro. A continuación, ella pregunta si este paso es típicamente donde el trabajo tiene que esperar, entonces dibuja un triangle antes del cuadro, indicando trabajo en proceso.

Santo cielo. Para Patty, la similitud entre nuestros despliegues y un línea de planta no es una cuestión académica. Ella está tratando nuestro despliegue como si en realidad fuera una línea de planta!

Ella está usando herramientas y técnicas Lean que la gente de fabricación utilizan para documentar y mejorar sus procesos.

De repente, entiendo lo que Erik quiso decir cuando habló sobre el "Canalización de despliegue". Aunque no puede ver nuestro trabajo como en un hombre-Planta de fabricación, sigue siendo un flujo de valor.

Me corrijo a mi mismo. Es nuestro flujo de valor, y estoy seguro de que estamos en a punto de descubrir cómo aumentar drásticamente el flujo de trabajo a traves de.

Después de que Patty termina de grabar la duración de los pasos, vuelve a dibujar el cajas, usando etiquetas cortas para describir los pasos del proceso. En un blanco separado junta, escribe dos puntos: "entornos" y "despliegue".

Señalando lo que acaba de escribir, dice: "Con el proceso actual, surgen dos problemas: en cada etapa del proceso de implementación, los entornos nunca están disponibles cuando los necesitamos, e incluso cuando lo son, se requiere un considerable retrabajo para sincronizarlos a todos familiarizados el uno con el otro. ¿Si?"

Wes resopla, diciendo: "No hay recompensa por decir algo *tan* obvio, pero usted está en lo correcto."

Ella continúa: "La otra fuente obvia de retrabajo y configuración larga el tiempo está en el proceso de empaquetado del código, donde las operaciones de TI toman lo que El desarrollo verifica el control de versiones y luego genera el paquetes de empleo. Aunque Chris y su equipo hacen todo lo posible para documentar Al mencionar el código y las configuraciones, siempre hay algo que no funciona. grietas, que solo se exponen cuando el código no se ejecuta en el entorno ronmento después del despliegue. ¿Correcto?"

Esta vez, Wes no responde de inmediato. Brent lo golpea, diciendo:
"Lo has clavado. William probablemente pueda relacionarse con estos problemas: el
las instrucciones de arrendamiento nunca están actualizadas, por lo que siempre estamos luchando, intente
ing para futz con él, tener que reescribir las secuencias de comandos del instalador e instalarlo
una y otra vez..."

Capítulo 31 • 303

304 de 1189.

"Sí", dice William, asintiendo firmemente.

"Sugeriría que nos centremos en esas dos áreas, entonces", dice ella, mirando el abordar y luego agarrar su asiento de nuevo. "¿Algunas ideas?"

Brent dice: "Tal vez William y yo podamos trabajar juntos para construir un ¿Libro de ejecución de empleo, para capturar todas las lecciones aprendidas de nuestros errores?

Asiento, escuchando las ideas de todos, pero ninguna de ellas parece ser gran avance que necesitamos. Erik había descrito la reducción de tiempo de preparación para el proceso de estampado de la puerta. Parecía indicar que Fue importante. ¿Pero por qué?

"Tener cada grupo improvisar un ambiente juntos obviamente no es trabajando. Cualquier cosa que hagamos debe darnos un gran paso hacia estos diez diez trabaja un día "objetivo", le digo. "Esto implica que necesitamos una cantidad significativa de automatización. Brent, ¿qué se necesitaría para poder crear un proceso de creación de entorno común, para que podamos construir simultáneamente los entornos de desarrollo, control de calidad y producción al mismo tiempo, y mantener ¿sincronizados?

"Una idea interesante", dice Brent, mirando el tablero. Se pone de pie y dibuja tres cuadros con la etiqueta "Dev", "QA" y "Producción". debajo de ellos, dibuja otra casilla llamada "Procedimiento de construcción" con un arco filas en cada uno de los cuadros de arriba.

"Eso es realmente brillante, Bill", dice. "Si tuviéramos un común procedimiento de compilación, y todos usaron estas herramientas para crear su entorno De hecho, los desarrolladores en realidad estarían escribiendo código en un entorno que al menos se asemeja al entorno de producción. Eso solo ser una gran mejora ".

Se saca la tapa del marcador de la boca. "Para construir el fénix enambiente, usamos un montón de scripts que hemos escrito. Con un poco de documentación y limpieza, apuesto a que podríamos improvisar algo utilizable en un par de días ".

Dirigiéndome a Chris, le digo: "Esto parece prometedor. Si pudiéramos estandarizar ize los entornos y obtenga estos en el uso diario por parte de Development, QA, y operaciones de TI, podríamos eliminar la mayoría de las variaciones que causando tanto dolor en el proceso de implementación".

Chris parece emocionado. "Brent, si te parece bien a ti ya todos los demás, Me gustaría invitarlos a nuestro equipo de sprints, para que podamos obtener el medio ambiente creación integrada en el proceso de desarrollo lo antes posible. En este momento, nos centramos principalmente en tener código desplegable al final de

304 • El Proyecto Phoenix

305 de 1189.

el proyecto. Propongo que cambiemos ese requisito. En cada tres semanas intervalo de sprint, no solo necesitamos tener código desplegable sino también entorno exacto en el que se implementa el código, y que se verifique eso en el control de versiones también ".

Brent sonríe ampliamente ante la sugerencia. Antes de que Wes pueda responder, yo diga: "Estoy completamente de acuerdo. Pero antes de continuar, ¿podemos investigar el otro tema que Patty destacó? Incluso si adoptamos las sugerencias de Chris, Todavía está el problema de los scripts de implementación. Si tuviéramos una varita mágica, cada vez que tengamos un nuevo entorno de control de calidad, ¿cómo debemos implementar el ¿código? Cada vez que implementamos, constantemente hacemos ping-pong con código, scripts y Dios sabe qué más entre los grupos ".

Patty interviene. "En el piso de fabricación, cada vez que vemos trabajo ir hacia atrás, eso es retrabajo. Cuando eso suceda, puede apostar que el la cantidad de documentación y flujo de información será bastante pobre, lo que significa que nada es reproducible y que va a tener peor con el tiempo a medida que intentamos ir más rápido. A esto lo llaman ac " sin valor agregado " actividad o 'desperdicio'. "

Mirando la primera pizarra con todas las cajas, dice: "Si redefinimos
Firme el proceso, necesitamos contar con las personas adecuadas por adelantado. Esta
es como el grupo de ingeniería de fabricación que garantiza que todas las piezas estén
diseñados para que estén optimizados para la fabricación y que el hombre
Las líneas de fabricación están optimizadas para las piezas, idealmente en flujo de una sola pieza ".

Asiento, sonriendo ante las similitudes entre lo que recomienda Patty.

ing y lo que Erik sugirió hoy más temprano.

Dirigiéndome a William y Brent, les digo:

Dirigiéndome a William y Brent, les digo: "Bien, muchachos, ustedes tienen la magia varita mágica. Estás al frente de la línea. Dime cómo diseñarías el manual línea de fabricación para que el trabajo nunca retroceda y el flujo se mueva

reenviar de forma rápida y eficiente ". Cuando ambos me miran en blanco, digo con cierta exasperación:

"Tienes una varita mágica . ¡Úselo!

"¿Qué tan grande es la varita mágica?", Pregunta William.

Repito lo que le dije a Maggie. "Es una varita mágica *muy* poderosa. Eso poder hacer cualquier cosa."

William camina hacia la pizarra y señala una caja llamada "código comprometerse "." Si pudiera agitar esta varita mágica, cambiaría este paso. En lugar de obtener el código fuente o el código compilado de Dev a través de control de fuente, quiero un código empaquetado que esté listo para implementarse ".

Capítulo 31 • 305

Página 306

"Y ya sabes", continúa, "quiero tanto esto, felizmente me gustaría únete para asumir la responsabilidad de la creación del paquete. Yo se exactamente la persona que yo asignaría también. Ella sería responsable de la entrega de Dev. Cuando el código está etiquetado como 'listo para probar', generamos y compilamos mit el código empaquetado, que desencadenaría una implementación automatizada en el entorno de control de calidad. Y más tarde, tal vez incluso la producción. ronment, también.

"Guau. ¿Realmente harías eso? ", Pregunta Wes. "Eso sería realmente genial. Hagámoslo, ¿a menos que Brent realmente quiera seguir haciendo el empaque?

"¿Estás bromeando?", Pregunta Brent, estallando en carcajadas. "Voy a comprar quién-¡alguna vez esta persona es bebida por el resto del año! Me encanta esta idea Y Quiero ayudar a construir las nuevas herramientas de implementación. Como dije, tengo un un montón de herramientas que he escrito que podemos usar como punto de partida ".

Puedo sentir la energía y la emoción en la habitación. Estoy asombrado de cómo rápidamente pasamos de creer que el objetivo de 'diez despliegues por día' era un engaño fantasía nacional, a preguntarse qué tan cerca podemos llegar.

De repente, Patty levanta la vista y dice: "Espera un segundo. Todo esto El módulo Phoenix trata con los datos de compra del cliente, que deben ser protegido. ¿No debería alguien del equipo de John ser parte de este esfuerzo, ¿también?"

Todos nos miramos el uno al otro, acordando que él necesita involucrarse. Y una vez más, me maravilla lo mucho que hemos cambiado como organización.

306 • El Proyecto Phoenix

Página 307

CAPITULO 32

• Lunes 10 de noviembre

Las próximas dos semanas pasan volando con las actividades del equipo SWAT ocupando mucho de mi tiempo, así como el de Wes y Patty.

Ha pasado más de una década desde que tuve interacciones diarias con el desarrollo ers. Había olvidado lo extravagantes que pueden ser. A mí me parecen más músicos independientes que ingenieros.

En mi día, los desarrolladores usaban protectores de bolsillo, no camisetas vintage y sandalias, y llevaban reglas de deslizamiento, no patinetas.

En muchos sentidos, la mayoría de estos tipos son mis opuestos temperamentales. yo como personas que crean y siguen procesos, personas que valoran el rigor y disciplina. Estos muchachos evitan el proceso a favor del capricho y la fantasía.

Pero gracias a Dios que están aquí.

Sé que estereotipar toda una profesión no es justo. Yo se que todo Estas habilidades diversas son vitales si queremos tener éxito. El desafío es cómo para unirnos a todos, de modo que estemos trabajando hacia el mismo objetivo.

El primer desafío: nombrar el proyecto del equipo SWAT. No pudimos mantener llamándolo "mini-Phoenix", así que eventualmente tuvimos que pasar una hora debatiendo ing nombres.

Mis chicos querían llamarlo "Cujo" o "Stiletto". Pero los desarrolladores quería llamarlo "Unicornio".

Capítulo 32 • 307

Página 308

¿Unicornio? ¿Te gustan los arcoiris y los ositos?

Y contra todas mis expectativas, "Unicornio" gana el voto.

Desarrolladores Nunca los entenderé.

Independientemente de mi disgusto por el nombre, Project Unicorn estaba dando forma Increíblemente bien. Con el objetivo de hacer lo que sea necesario para recomendaciones y promociones efectivas para clientes, comenzamos con una base de código limpia que estaba completamente desacoplada del Phoenix gigante

Fue increíble ver cómo este equipo abordó los obstáculos. Uno de los Los primeros desafíos fueron comenzar a analizar los datos de compra del cliente, que Fue el primer muro de ladrillo. Incluso tocar las bases de datos de producción significaba vincular a sus bibliotecas, y cualquier cambio en ellas requeriría haciendo que el equipo de arquitectura lo apruebe.

Dado que toda la empresa podría estar fuera del negocio en ese momento, el los desarrolladores y Brent decidieron crear una base de datos completamente nueva, utilizando herramientas de código abierto, con datos copiados no solo de Phoenix sino también de entrada de pedidos y sistemas de gestión de inventario.

Al hacer esto, podríamos desarrollar, probar e incluso ejecutar operaciones sin afectar a Phoenix u otras aplicaciones comerciales críticas. Y al desacoplarnos de los otros proyectos, podríamos hacer todos los cambios que necesitábamos sin poner en riesgo otros proyectos. Al mismo tiempo, no nos atascaríamos en los procesos que no necesitábamos ser parte de.

De todo corazón aprobé y aplaudí este enfoque. Sin embargo, una pequeña parte de mí se preguntó cómo vamos a manejar lo inevitable expansión, si cada proyecto pudiera generar una nueva base de datos por capricho. Yo re Me importa asegurarme de estandarizar qué tipos de bases de datos tenemos podemos poner en producción para asegurarnos de que tenemos las habilidades adecuadas para apoyar portar estos a largo plazo.

Mientras tanto, Brent trabajó con el equipo de William para crear el crear procedimientos y mecanismos automatizados que puedan simultanear Cree generosamente los entornos de desarrollo, control de calidad y producción. Estábamos todos asombrado que dentro del sprint de tres semanas, quizás por primera vez tiempo en la memoria, todos los desarrolladores estaban usando exactamente el mismo opsistema de borrado, versiones de bibliotecas, bases de datos, configuraciones de bases de datos, etc. adelante.

"Esto es increíble", dijo uno de los desarrolladores en el sprint

308 • El Proyecto Phoenix

Page 309

retrospectiva, realizada al final de cada sprint. "Para Phoenix, nos lleva tres o cuatro semanas para que los nuevos desarrolladores obtengan compilaciones ejecutándose en su máquina, porque nunca hemos reunido la lista completa de la gazil-Lion cosas que necesita instalar para que se compile y se ejecute. Pero ahora todo lo que tenemos que hacer es comprobar la máquina virtual que Brent y equipo formado, y todos están listos para partir ".

Del mismo modo, nos sorprendió que tuviéramos un entorno de control de calidad disponible.

capaz de igualar a Dev tan temprano en el proyecto. Eso también fue inédito.

abollado. Necesitábamos hacer un montón de ajustes para reflejar que el

Los sistemas de desarrollo tenían considerablemente menos memoria y almacenamiento que el control de calidad, y

El control de calidad tenía menos que los de producción. Pero la gran mayoría de la envidia

ronments eran idénticos y podían modificarse y girarse en minutos.

Las implementaciones de código automatizadas aún no funcionaban, ni tampoco migración de código entre los entornos, pero el equipo de William había Moed suficiente de esas capacidades que todos teníamos la confianza de que tendrían tenerlo clavado pronto.

Además de eso, los desarrolladores habían alcanzado sus objetivos de sprint de características por delante de horario. Generaron informes que muestran "clientes que compraron este producto compró estos otros productos". Los informes estaban tomando cientos raras veces más de lo esperado, pero prometieron que podrían mejorar el rendimiento.

Debido a nuestro rápido progreso, decidimos reducir el sprint inter-Val a dos semanas. Al hacer esto, podríamos reducir nuestro horizonte de planificación, para tomar y ejecutar decisiones con mayor frecuencia, en lugar de apegarse a un plan hecho hace casi un mes.

Phoenix continúa operando en un plan escrito hace más de tres años.

Intento no pensar demasiado en eso.

Nuestro progreso parecía estar mejorando exponencialmente. Estamos planeando y ejecutando más rápido que nunca, y la brecha de velocidad entre Unicornio

y Phoenix sigue creciendo. Los equipos de Phoenix están tomando nota

y comenzando a tomar prestadas prácticas a izquierda y derecha y obteniendo resultados que No lo había creído posible.

El impulso de unicornio parece imparable y ahora tiene una vida de sus propio. Dudo que pudiéramos haberlos hecho parar y volver a la vieja forma, incluso si quisiéramos

Capítulo 32 • 309

Page 310

Mientras estoy en medio de una reunión de presupuesto, Wes llama. "Tenemos un gran problema."

Al salir de la habitación, digo: "¿Qué pasa?"

"Nadie ha podido encontrar a Brent durante los últimos dos días. Tienes algún ¿idea de dónde está?", pregunta.

"No", respondo. "Espera, ¿qué quieres decir con que no puedes encontrarlo? ¿El está bien? Has probado su teléfono celular, ¿verdad?

Wes no se molesta en ocultar su exasperación. "Por supuesto que llamé a su ¡Teléfono móvil! Le he dejado mensajes de voz por hora. Todos lo intentan ing para encontrarlo. Tenemos trabajo en el wazoo, y sus compañeros de equipo son empezando a enloquecer, mierda, es Brent llamando ... Espera ... "

Lo escucho levantar el teléfono de su escritorio y decir: "¿Dónde diablos has estado? ¡Todos te están buscando! No ... No ... ¿Des Moines? Qué que haces ahi Nadie me dijo ... Una misión secreta para Dick y Sarah? ¿Qué coño ...?

Lo escucho por un par de momentos con cierta diversión mientras Wes intenta llegar al fondo de la situación con Brent. Finalmente Lo escucho decir: "Espera un segundo. Déjame descubrir qué quiere Bill hacer ... "mientras levanta su teléfono celular de nuevo.

"Está bien, debes haber escuchado algo de eso, ¿verdad?", Me dice.

"Dile que lo estoy llamando ahora mismo".

Después de colgar, llamo a Brent, preguntándome qué habrá hecho Sarah ahora.

"Hola, Bill", le oigo decir.

"¿Te importaría decirme qué está pasando y por qué estás en Des Moines?" pregunta educadamente.

"¿Nadie de la oficina de Dick te lo dijo?", Pregunta. Cuando no digo nada , continúa, "Dick y el equipo de finanzas me sacaron por la puerta ayer por la mañana para ser parte de un grupo de trabajo para crear un plan para dividir la compañia. Aparentemente, este es un proyecto de alta prioridad, y necesitan averiguar cuáles son las implicaciones para todos los sistemas de TI ".

"¿Y por qué Dick te puso en el equipo?"

"No sé", responde. "Confía en mí, no quiero estar aquí. Odio el aire Aviones. Deberían tener uno de sus analistas de negocios haciendo esto, pero tal vez sea porque sé más sobre cómo los principales sistemas conse conectan entre sí, donde residen todos, todos los servicios de los que dependen en ... Por cierto, puedo decirte ahora mismo que dividir la empresa será una pesadilla completa ".

310 • El Proyecto Phoenix

Página 311

Recuerdo cuando dirigí el equipo de integración de adquisiciones cuando acquired el gran minorista. Ese fue un gran proyecto. Dividiendo la empresa arriba puede ser aún más difícil.

Si esto va a afectar a cada una de las cientos de aplicaciones

Apoyamos, Brent probablemente tenga razón. Tomará años

Está en todas partes, así que no es como cortar una extremidad. Es más como dividir estimulando el sistema nervioso de la empresa.

Recordando que Dick y Sarah sacaron uno de mis recursos clave lejos de mí sin siquiera preguntar, digo lenta y deliberadamente: "Brent, escuche con atención: su prioridad más importante es averiguar cuál es su Los compañeros de equipo de Unicorn necesitan y se los consiguen. Pierde su vuelo si usted Tiene que. Haré algunas llamadas telefónicas, pero hay muchas posibilidades de que mi la asistente Ellen te reservará un vuelo de regreso a casa esta noche. Vos si ¿entender?"

"Quieres que pierda deliberadamente mi vuelo", dice.

"Si."

"¿Qué les diré a Dick y Sarah?", Pregunta con incertidumbre.

Pienso por un momento. "Diles que te necesito en una llamada de emergencia, y que los alcanzarás ".

"Está bien ...", dice. "¿Que está pasando aqui?"

"Es simple, Brent", le explico. "Unicornio es la última esperanza que tenemos de golpeando nuestro número trimestral. Un cuarto más quemado, y el tablero seguramente dividirá a la compañía y podrás ayudar en la tarea fuerza entonces. Pero si alcanzamos nuestros números, tenemos una oportunidad de mantener el Compañía juntos. Es por eso que Unicornio es nuestra máxima prioridad absoluta. Steve fue muy claro en esto ".

Brent dice dudosamente: "Está bien. Solo dime a dónde ir y estaré allí. Te dejaré que discutas con los fangosos ". Está claramente molesto por las señales mixtas que se le envían.

Pero no tan molesto como yo.

Llamo a la asistente de Steve, Stacy, y le digo que estoy en camino.

Mientras hago mi viaje al Edificio 2 para encontrar a Steve, llamo a Wes.

"¿Hiciste qué?", Se ríe. "Simplemente genial. Ahora estás en medio de una batalla política con Steve por un lado y Dick y Sarah por el otro.

Y, francamente, no estoy seguro de que hayas elegido el lado ganador ".

Capítulo 32 • 311

Página 312

Después de un momento, dice: "Realmente crees que Steve nos va a respaldar ¿en esto?

Reprimo un suspiro. "Seguro espero eso. Si no recuperamos a Brent a tiempo completo, Unicornio está hundido. Y eso probablemente significa que tendremos un nuevo CEO, conseguiremos subcontratado, y también descubrir cómo dividir la empresa. Ese sonido como un trabajo divertido para ti?

Cuelgo y entro en la oficina de Steve. Él sonríe débilmente y dice:

"Buenos días. Stacy dice que tienes malas noticias para mí.

Mientras le cuento lo que aprendí durante mi llamada telefónica con Brent, estoy sorprendido apreciado ver su cara ponerse escarlata. Hubiera pensado que él sabía

todo esto, dado que él es el CEO.

Obviamente no.

Después de un momento, finalmente dice: "La junta me aseguró que no iría más abajo en el camino de ruptura de la compañía hasta que veamos cómo Resulta este trimestre. Supongo que se les acabó la paciencia.

Él continúa: "Entonces dime cuál es el impacto para Unicornio si Brent obtiene reasignado ".

"He hablado con Chris, Wes y Patty", respondo. "Proyecto Unicornio estaría completamente hundido Soy un tipo escéptico por naturaleza, pero realmente Creo que Unicornio va a funcionar. Con Acción de Gracias solo dos semanas lejos, Brent posee una parte significativa de obtener las capacidades que Necesito construir. Y, por cierto, muchos de los avances que estamos haciendo están empezando a ser copiados por el equipo de Phoenix, lo cual es fantástico".

Para subrayar mi punto, digo con firmeza: "Sin Brent, lo haremos no ser capaz de alcanzar ninguno de los objetivos de ventas y ganancias que hemos vinculado Unicornio. Ninguna posibilidad."

Frunciendo los labios, Steve pregunta: "¿Y qué pasa si rellenas a Brent? con tu próximo mejor chico?

Le transmití a Steve lo que Wes me dijo, que reflejaba mi propio pensamiento.

En g. "Brent es muy único. Unicornio necesita a alguien que tenga el respeto.

de los desarrolladores, tiene suficiente experiencia profunda con casi todo tipo de

La infraestructura de TI que tenemos y podemos describir lo que los desarrolladores necesitan para construir para que realmente podamos gestionar y operar en producción. Aquellos las habilidades son raras, y no tenemos a nadie más que pueda rotar en esto papel especial en este momento ".

"¿Y qué pasa si asignas a tu próxima mejor persona al equipo de trabajo de Dick?" él pide.

312 • El Proyecto Phoenix

Página 313

"Supongo que la planificación de la ruptura no será tan precisa pero podría todavía se completan bien ", respondo.

Steve se recuesta en su silla, sin decir nada.

Finalmente dice: "Trae a Brent de vuelta aquí. Yo me encargaré del resto.

Capítulo 32 • 313

Página 314

CAPITULO 33

• martes 11 de noviembre

Al día siguiente, Brent está de vuelta en Unicornio, y uno de los ingenieros de nivel 3. se ha unido al equipo de Dick en algún lugar del nevado Medio Oeste. En cuestión de horas, Me copian en un correo electrónico de Sarah:

De: Sarah Moulton

Para: Bob Strauss

CC: Dick Landry, Steve Masters, Bill Palmer

Fecha: 11 de noviembre, 7:24 a.m.

Asunto: Alguien está minando el Proyecto Talon

Bob, descubrí que Bill Palmer, el vicepresidente interino de operaciones de TI ,

robó el recurso crítico para el Proyecto Talon.

Bill, estoy profundamente preocupado por tus acciones recientes. Por favor explique a

 $\ensuremath{ \xi Por}$ qué ordenaste a Brent que volviera a casa? Esto es absolutamente intolerable.

La junta nos ha dado instrucciones para explorar opciones estratégicas.

Exijo que Brent se una al equipo de Talon lo antes posible. Por favor

confirma que entiendes este mensaje.

Sarah

Genuinamente alarmado de que me llamen por correo electrónico al

314 • El Proyecto Phoenix

Página 315

presidente de la compañía, llamo a Steve, quien obviamente está furioso por la aparición de Sarah cambio de padres en lealtades. Después de maldecir en voz baja, asegura yo que él se encargará de esto y que debo continuar según lo planeado.

En la reunión diaria de Unicornio, William no se ve feliz.

"La buena noticia es que a partir de anoche, hemos generado nuestro primer cliente informe de promoción y parece estar funcionando correctamente. Pero el código está funcionando cincuenta veces más lento de lo que esperábamos. Una de las agrupaciones al-Los goritmos no se paralelizan como pensábamos que sería, por lo que la predicción las carreras ya están tomando más de veinticuatro horas, incluso para nuestros pequeños prueba de conjunto de datos del cliente ".

Gruñidos y gemidos recorren la habitación.

Uno de los desarrolladores dice: "¿No podemos usar la fuerza bruta? Solo tirar Más hardware en el problema. Con suficientes servidores de cómputo, podemos reducir los tiempos de ejecución ".

"¿Estás bromeando?", Dice Wes, con exasperación. "Nosotros solo budconseguimos veinte de los servidores más rápidos que pudimos encontrar. Necesitarías más de un miles de servidores para obtener los tiempos de ejecución hasta donde los necesitamos. Eso es ¡más de \$ 1 millón en capital no presupuestado!

Aprieto mis labios. Wes tiene razón. Phoenix está muy por encima del presupuesto tal como está, y estamos hablando de una cantidad de dinero lo suficientemente grande que será imposible es posible que esto sea aprobado, especialmente dada nuestra condición financiera.

"No necesitamos ningún hardware nuevo", responde el desarrollador. "Hemos invertimos todo este esfuerzo para crear imágenes computacionales que podamos implementar. Por qué no enviarlos a la nube? Podríamos girar cientos o mil ... arenas de instancias de cómputo a medida que las necesitamos, derribarlas cuando

Wes mira a Brent, quien dice: "Es posible. Ya estamos usando virtupersonalización para la mayoría de nuestros entornos. No debería ser muy difícil conviértalos para que se ejecuten en un proveedor de computación en la nube ".

Después de un momento, agrega: "Sabes, eso sería divertido. siempre he quería probar algo como esto ".

hemos terminado y solo pagamos el tiempo de cálculo que usamos ".

La emoción de Brent es contagiosa.

Comenzamos a asignar tareas para investigar su viabilidad. Brent se une con el desarrollador que sugirió la idea de hacer un prototipo rápido, para ver si es posible.

Maggie, que se ha interesado tanto en Unicornio que está enfadada. asistiendo a las stand-ups diarias, voluntarios para estudiar precios y

Capítulo 33 • 315

Página 316

llamará a sus pares en la industria para ver si alguno de ellos ha hecho esto antes y para obtener los proveedores recomendados.

Uno de los ingenieros de seguridad de John interrumpe: "Enviar a nuestro cliente los datos a la nube pueden tener algunos riesgos, como la divulgación accidental de datos valiosos o alguien que hackeó no autorizado esos servidores informáticos ".

"Bien pensado", le digo. "¿Puede enumerar sus principales riesgos que deberíamos ser pensar y preparar una lista de posibles contramedidas y ¿control S?"

Él sonrie en respuesta, feliz de ser preguntado. Uno de los desarrolladores vol-

se une a trabajar con él.

Al final de la reunión, estoy sorprendido por el pago inesperado. ventajas de automatizar nuestro proceso de implementación. Los desarrolladores pueden más escale rápidamente la aplicación, y potencialmente se producirían pocos cambios quired de nosotros.

A pesar de esto, estoy extremadamente dudoso de todo este gran problema de computación en la nube. labaloo. La gente lo trata como si fuera una especie de elixir mágico que instanta-Reduce costos En mi opinión, es solo otra forma de subcontratación.

Pero si resuelve un problema que estamos teniendo, estoy dispuesto a intentarlo. Yo re importa Wes para mantener una mente abierta, también.

Una semana después, una vez más, es hora de la demostración. Todos estamos parados en el unicornio área de equipo. Es el final del sprint, y el líder de Desarrollo está ansioso por Mostrar lo que el equipo ha logrado.

"Apenas puedo creer cuánto hemos hecho", comienza. "Porque de toda la automatización de implementación, haciendo que las instancias de proceso se ejecuten en la nube no fue tan difícil como pensábamos. De hecho, está funcionando tan bien que estamos considerando convertir todos los sistemas de producción internos de Unicorn en sistemas de prueba y usando la nube para todos nuestros sistemas de producción.

"Comenzamos las recomendaciones que se ejecutan cada tarde y giramos hasta cientos de instancias de proceso hasta que hayamos terminado, y luego damos vuelta apagar. Hemos estado haciendo esto durante los últimos cuatro días, y está funcionando bien, muy bien.

Brent tiene una amplia sonrisa en esta cara, al igual que el resto del equipo. El siguiente es generalmente el gerente de producto, pero esta vez Maggie es pre enviando en su lugar. Obviamente, está tomando más que un interés casual en este proyecto.

316 • El Proyecto Phoenix

Página 317

Ella levanta una diapositiva de PowerPoint en el proyector. "Estos son los Promociones de unicornio generadas para mi cuenta de cliente. Como puedas mira, ha mirado mi historial de compras y me está haciendo saber que la nieve los neumáticos y las baterías tienen un quince por ciento de descuento. En realidad fui a nuestra web sitio y compró ambos, porque los necesito. La compañía acaba de hacer dinero, porque esos son todos los artículos que tenemos exceso de inventario y altos márgenes de ganancia ".

Yo sonrío. Ahora que es genial.

"Y, aquí están las promociones de Unicornio para Wes", continúa, yendo a la siguiente diapositiva, con una sonrisa. "Parece que tienes un descuento en las carreras pastillas de freno y aditivos de combustible. ¿Eso te interesa?

Wes sonríe. "¡No está mal!"

Maggie explica que todas estas ofertas ya están en el sistema Phoenix tem, y solo estaba esperando que la funcionalidad de promoción finalmente llegara ellos a los clientes.

Ella continúa: "Aquí está mi propuesta: me gustaría hacer una campaña por correo electrónico al uno por ciento de nuestros clientes, para ver qué pasa. Acción de Gracias es en una semana. Si pudiéramos hacer un par de pruebas y todo sale bien, iríamos a tope el Black Friday, que es el día de compras más concurrido de el año."

"Suena como un buen plan", le digo. "Wes, ¿hay alguna razón por la que ¿No deberías hacer esto?

Wes niega con la cabeza. "Desde la perspectiva de Ops, no puedo pensar en ninguna. Todo el trabajo duro ya está hecho. Si Chris, William y

El departamento de marketing confía en que el código está funcionando, le digo, adelante. Todos estan de acuerdo. Hay algunos problemas que surgen, pero Maggie

dice que su equipo está dispuesto a trabajar toda la noche para que esto suceda.

Sonrío interiormente. Por una vez, no solo nos quedaremos despiertos toda la noche porque algo salió realmente mal De hecho, es exactamente lo contrario. La gente se queda despierta toda la noche porque todo iba bien.

El lunes siguiente, apenas está por encima de cero mientras conduzco al trabajo, Pero el sol brilla intensamente. Parece que va a ser una gran semana para las próximas vacaciones de Acción de Gracias. Durante todo el fin de semana, soy un Un poco sorprendido de ver comerciales con Santa Claus en ellos.

Cuando llego a mi oficina, tiro mi abrigo pesado sobre mi silla. mi turno

Capítulo 33 · 317

Página 318

cuando escucho a Patty entrar a mi oficina y ver que tiene una amplia sonrisa en su cara. "¿Escuchaste las increíbles noticias de Marketing?"

Cuando sacudo la cabeza, ella simplemente dice: "Lee el correo electrónico que Maggie simplemente enviado ".

Abro mi laptop y leo:

De: Maggie Lee

Para: Chris Allers, Bill Palmer

CC: Steve Masters, Wes Davis, Sarah Moulton

Fecha: 24 de noviembre, 7:47 a.m.

Asunto: Primera campaña de promoción Unicornio: ¡ INCREÍBLE!

El equipo de marketing quemó el aceite de medianoche durante el fin de semana y

pudimos hacer una campaña de prueba al uno por ciento de nuestros clientes.

¡Los resultados fueron ESTELARES! Más del veinte por ciento de los encuestados

fue a nuestro sitio web y compró más del seis por ciento. Estos son

tasas de conversión increíblemente altas, probablemente más de 5 veces más altas que ninguna campaña que hemos hecho antes.

Recomendamos hacer una promoción de Unicornio a todos nuestros clientes en

Día de Gracias. Estoy trabajando para crear un tablero para que todos puedan

ver resultados en tiempo real de las campañas de Unicornio.

Además, recuerde que todos los artículos que se promocionan son de alto margen

artículos, por lo que los efectos en nuestro resultado final serán excelentes.

PD : Bill, según los resultados, esperamos un gran aumento en el tráfico web.

¿Podemos asegurarnos de que el sitio web no se caiga?

¡Buen trabajo, todo!

Maggie

"Me encanta", le digo a Patty. "Trabaja con Wes para descubrir lo que necesitamos hacer para manejar el aumento del tráfico. Solo tenemos tres días para conseguir esto hecho, así que no tenemos mucho tiempo. No queremos arruinar esto y convertir a los posibles clientes en enemigos ".

Ella asiente y está a punto de responder cuando su teléfono vibra. Una en-Más tarde, mi teléfono también vibra. Ella rápidamente mira hacia abajo y dice: "La dama dragón ataca de nuevo".

"Desearía tener un botón de 'cancelar suscripción' para sus correos electrónicos", dice Patty mientras ella se va.

Media hora después, Steve envió una nota de felicitación a todo el

Página 319

Equipo de unicornios, que a todos les encantaba leer. Más sorprendentemente, él también envió una respuesta pública a Sarah, exigiéndole que dejara de "agitar el olla y problemas "y" verme lo antes posible ".

Eso todavía no detuvo todos los correos electrónicos públicos que iban y venían entre Sarah, Steve y Bob. Al ver a Sarah peleándose con nuestro nuevo presidente, Bob, era incómodo e incómodo. Es como si a Sarah ni siquiera le importara qué obvio estaba siendo y todos los puentes que estaba quemando.

Entro en una sala de reuniones para encontrarme con John sobre la resolución de todos los problemas de seguridad SOX-404 y Unicorn. Lleva puesto un alfiler a rayas Camisa Oxford y chaleco, completa con gemelos. Parece que solo salió de una sesión de fotos de *Vanity Fair*, y supongo que continúa afeitarse la cabeza todos los días.

"Estoy sorprendido de lo rápido que se están implementando las soluciones de seguridad de Unicorn tegrated ", dice. "Comparado con el resto de Phoenix, arreglar Unicornio-problemas de curiosidad es muy fácil. El tiempo de ciclo es tan corto que una vez ponemos arreglar dentro de una hora. Más típicamente, podemos obtener soluciones en un día o dos. En comparación con esto, remediar los problemas de Phoenix es como tirar de nuestro propios dientes, sin anestesia. Normalmente, tendríamos que esperar un cuarto para cualquier cambio significativo que se haga, y saltar todos los aros necesarios para obtener una orden de cambio de emergencia fue Casi no vale la pena.

"Realmente", continúa, "parchear es muy fácil, porque podemos reconstruir cualquier cosa en producción con solo tocar un botón. Si se rompe, podemos construirlo de nuevo desde cero ".

Asiento con la cabeza. "Estoy sorprendido de lo que podemos hacer con el rápido ciclo Unicornio veces también. Con Phoenix, solo ensayamos y practicamos haciendo el Ployments una vez por trimestre. Solo en las últimas cinco semanas, hemos terminado veinte implementaciones de código y entorno Unicornio. Casi se siente rudo púa. Como dijiste, es lo opuesto a Phoenix.

John dice: "La mayoría de las reservas que tenía sobre Unicornio no parecen válido más Hemos realizado controles periódicos para asegurarnos de que el desarrollo los operadores que tienen acceso diario a la producción solo tienen acceso de solo lectura, y estamos progresando en la integración de nuestras pruebas de seguridad en Los procedimientos de construcción. Estoy bastante seguro de que cualquier cambio que pueda afectar afecta la seguridad de los datos o los módulos de autenticación quedarán atrapados rápidamente ".

Se inclina hacia atrás, cruzando los brazos detrás de la cabeza. "Estaba asustado" menos de cómo obtendríamos algún tipo de seguridad sobre la seguridad de Unicornio. Sus

Capítulo 33 • 319

320

en parte porque estamos tan acostumbrados a tomar un mes para cambiar las aplicaciones revisión de seguridad. En una emergencia, como en respuesta a una alta prioridad auditoría, a veces podríamos cambiar las cosas en una semana.

"¿Pero la noción de tener que mantenerse al día con diez despliegues al día?" tinues. "¡Completa locura! Pero después de ser forzados a automatizar nuestra seguridad prueba de calidad e integración en el mismo proceso que usa William para sus pruebas de control de calidad automatizadas, estamos probando cada vez que un desarrollador comp código mits En muchos sentidos, ahora tenemos una mejor visibilidad y cobertura de código.

edad que cualquiera de las otras aplicaciones en la empresa! "

Y agrega: "Deberías saber que acabamos de cerrar el último de los Problemas de SOX-404. Pudimos demostrar a los auditores, gracias en general parte de los nuevos procesos de control de cambios que pones, que todos los actuales los controles son suficientes, cerrando el hallazgo de auditoría repetida de tres años ".

Con una sonrisa, agrega: "Felicidades, Bill. Has hecho lo que ninguno de sus predecesores han podido hacer, que es finalmente obtener el ¡Ditors de nuestra espalda!

Para mi sorpresa, la corta semana transcurre sin problemas. Antes de cada uno sale el miércoles para las vacaciones de Acción de Gracias, el gran Unicornio La campaña está lista. El rendimiento del código sigue siendo diez veces más lento que nosotros Necesitamos, pero estamos bien por ahora porque podemos girar cientos de Calcular instancias en la nube.

Tuvimos un verdadero espectáculo cuando QA descubrió que estábamos recomendar artículos que estaban agotados. Eso hubiera sido disastroso, ya que los clientes harían clic en la promoción con entusiasmo, solo para encontrarlos en la lista como "en espera". Increíblemente, Desarrollo desarrolló un arreglar en un día, y se implementó en una hora.

Son las 6 de la tarde y empaco mis cosas, esperando la larga semana. final. Todos nos lo hemos ganado.

320 • El Proyecto Phoenix

Página 321

CAPITULO 34

• viernes 28 de noviembre

Para el mediodía del jueves, justo en el medio de Acción de Gracias, sabíamos que estamos en problemas. La promoción de correo electrónico de Unicorn durante la noche fue una Éxito creíble. La tasa de respuesta fue sin precedentes alta, con tráfico fic a nuestro sitio web que se dispara a niveles récord, lo que siguió bajando nuestro sistemas de comercio electrónico.

Iniciamos una llamada de emergencia Sev 1, colocando todo tipo de emergencias medidas de elegancia para mantener nuestra capacidad de tomar órdenes, incluyendo poner más servidores en rotación y apagando computacionalmente intensivo caracteristicas.

Irónicamente, uno de los desarrolladores sugirió desactivar todos los recomendaciones de tiempo, que habíamos trabajado tan duro para construir. Por qué recomendó más productos para comprar, argumentó, si los clientes no pueden ni siquiera completar una transacción?

Maggie aceptó rápidamente, pero aún les tomó a los desarrolladores dos horas para cambiar y desplegar. Ahora, esta característica se puede deshabilitar con una configuración configuración de modo que podamos hacerlo en minutos la próxima vez, en lugar de volver deseando un despliegue de código completo.

¡Eso es lo que llamo diseño para operaciones de TI! Cada vez es más fácil y más fácil de administrar el código en producción.

Capítulo 34 • 321

Página 322

También seguimos optimizando las consultas de la base de datos y moviendo el sitio más grande gráficos a una red de distribución de contenido de terceros, descargando más tráfico de nuestros servidores. Al final de la tarde de Acción de Gracias, el cliente La experiencia había mejorado a algo tolerable.

El verdadero problema comenzó a la mañana siguiente. Aunque es un ofivacaciones corporativas, llamé a todos a uno de mis empleados para que volvieran oficina.

Wes, Patty, Brent y Maggie están aquí para la reunión del mediodía. Chris es aquí, pero aparentemente ha decidido que ser llamado hoy exigió un Código de vestimenta diferente. Lleva una camisa hawaiana llamativa y jeans y ha traído café y donas para todos.

Maggie convocó la reunión hace un par de minutos. "Esta mañanaing, nuestros gerentes de tiendas abrieron sus ubicaciones para el Black Friday.

Desde el momento en que abrieron las puertas, la gente entró, saludando
alrededor de impresiones de sus correos electrónicos de promoción Unicornio. Tráfico en la tienda
hoy está en niveles récord. El problema es que los artículos promocionados ahora son
casi completamente desaparecido Los gerentes de nuestras tiendas comenzaron a entrar en pánico porque
los clientes se iban enojados y con las manos vacías.

"Cuando los gerentes de las tiendas intentan emitir cheques de lluvia o enviar un artículo para el cliente, tienen que ingresar manualmente el pedido de nuestro almacén. Les toma al menos quince minutos por pedido, que es resultando en largas filas en las tiendas y clientes más frustrados ".

Justo entonces, el altavoz de la mesa emite un pitido. "Sarah marcando. ¿Quién está en la línea?

Maggie pone los ojos en blanco, y varias personas murmuran entre sí. Los intentos de Sarah de socavar a Unicornio son bien conocidos ahora. Maggie tiene tomar dos minutos para anunciar a todos en la llamada y alcanzarla.

"Gracias", dice Sarah. "Seguiré en la llamada. Por favor continua."

Maggie le agradece cortésmente y comienza a intercambiar ideas sobre cómo resuelve los problemas.

Una hora después, generamos veinte acciones que abordaremos toda la semana. Fin largo. Vamos a poner una página web para el personal de la tienda donde ellos puede escribir el código de promoción del cupón, que automatizará el cruce envío desde nuestros almacenes. Además, crearemos un nuevo formulario en la página web de la cuenta del cliente donde pueden recibir los artículos entregados directamente a ellos.

Es una larga lista.

322 • El Proyecto Phoenix

Página 323

Para el lunes por la mañana, la situación se ha estabilizado. Lo cual es bueno, seporque tenemos nuestra reunión semanal de Unicornio con Steve.

Chris, Wes, Patty y John están aquí. A diferencia de nuestras reuniones anteriores, Sarah también está aquí. Ella se sienta con los brazos cruzados, ocasionalmente sin cruzar. les pide que le envíen mensajes a alguien en su iPhone.

Steve nos dice a todos con una amplia sonrisa: "Quiero felicitarte por todo tu arduo trabajo. Ha valido la pena más allá de mis expectativas más salvajes. Gracias a Unicorn, tanto las ventas en la tienda como en la web están batiendo récords, resultando en ingresos récord semanales. Al ritmo de ejecución actual, Marketing estima que alcanzaremos la rentabilidad este trimestre. Será nuestro primer beneficio trimestre capaz desde mediados del año pasado.

"Mis más sinceras felicitaciones a todos ustedes", dice.

Todos excepto Sarah sonríen ante la noticia.

"Esa es solo la mitad de la historia, Steve", dice Chris. "El equipo de Unicornio es pateando a tope. Han pasado de hacer implementaciones cada dos semanas. a cada semana, y ahora estamos experimentando con la implementación diaria ments. Debido a que el tamaño del lote es mucho más pequeño, podemos hacer pequeños Cambia muy rápido. Ahora estamos haciendo pruebas A / B todo el tiempo. En breve, nunca hemos podido responder al mercado tan rápido, y estoy seguro Hay más conejos que podemos sacar de este sombrero.

Asiento enfáticamente. "Sospecho que querremos seguir el modelo de Unicornio para cualquier aplicación nueva que desarrollemos internamente. También es más fácil de escalar como más fácil de administrar que cualquier aplicación que hayamos admitido en el pasado. Estamos configurando los procesos y procedimientos para que podamos implementar en sea cual sea la tasa que se necesita para responder rápidamente a los clientes. En algunos casos, incluso estamos permitiendo que los desarrolladores implementen el código. El desarrollador lo hará ser capaz de presionar un botón y dentro de unos minutos, el código estará en el entorno de prueba o en producción ".

"No puedo creer lo lejos que hemos llegado en tan poco tiempo. Estoy orgulloso de todos ustedes ", dice Steve. "Quiero felicitarte por trabajar realmente parajuntos y ser dignos de la confianza del otro ".

"Mejor tarde que nunca, supongo", dice Sarah. "Si hemos terminado felicitoulandonos, tengo una llamada de atención de negocios para ti. Anteriormente esto mes, nuestro mayor competidor minorista comenzó a asociarse con su fabricantes para permitir kits personalizados de construcción a pedido. Ventas de algunos de nuestros mejores la venta de artículos ya ha bajado un veinte por ciento desde que lanzaron este ofrecimiento."

Capítulo 34 • 323

Página 324

Con enojo, agrega: "Durante años, he estado tratando de que TI se desarrolle la infraestructura para habilitar esta capacidad, pero todo lo que escuchamos fue: 'no, es no se puede hacer '. Mientras tanto, nuestra competencia ha podido trabajar con cualquier fabricante que diga que sí ".

Ella agrega: "Es por eso que la idea de Bob de dividir la compañía tiene tanto mucho mérito Estamos siendo encadenados por el lado de fabricación heredado de

este negocio." ¿Que? ¡Comprar la empresa minorista fue idea suya! Tal vez la vida tendría hubiera sido más fácil para todos si ella hubiera ido a trabajar para un minorista. Steve frunce el ceño. "Este es el próximo ítem de la agenda. Como SVP de Retail Operaciones, es prerrogativa de Sarah traer las necesidades y riesgos del negocio a este equipo."

Wes resopla. A Sarah le dice: "Estás bromeando, ¿verdad? Estas bajosoportar lo que acabamos de lograr con Unicorn, y qué tan rápido lo hicimos? Qué lo que estás describiendo no es tan difícil, en comparación con lo que acabamos de lograr ".

Al día siguiente, Wes entra con una cara inusualmente sombría. "Uh, jefe. Odio decirlo, pero no creo que se pueda hacer ".

Cuando le pido que me explique, dice: "Hacer lo que nuestro competidor es

haciendo, tendríamos que reescribir completamente nuestro recurso de fabricación Sistema de planificación que soporta todas las plantas. Es un viejo mainframe apaplicación que hemos usado durante décadas. Lo subcontratamos hace tres años. Principalmente porque las personas mayores como tú se iban a jubilar pronto.

"Sin ofender", agrega. "Despidimos a muchas de nuestras personas de mainframe Hace años, estaban ganando salarios muy por encima de la norma. Algunos fuera el proveedor convenció a nuestro CIO en ese momento de que tenían el pelo canoso mano de obra que podría mantener nuestra aplicación en soporte vital hasta que recuperemos lo cansé Nuestro plan era que reemplazáramos con un sistema ERP más nuevo, pero obviamente, nunca llegamos a eso ".

"Maldición, somos el cliente y ellos son nuestro proveedor", le digo. "Contar ellos que les estamos pagando no solo para mantener la aplicación sino También para hacer los cambios de negocios necesarios. Según Sarah, necesitamos este cambio. Averigüe cuánto nos quieren cobrar y cuánto tiempo Tendremos que esperar.

"Lo hice", dice Wes, sacando una resma de papel de debajo de su brazo. "Aquí está la propuesta que finalmente enviaron después de que logré ponerme estúpido

324 • El Proyecto Phoenix

Page 325

gerente de cuenta fuera del camino, así que en realidad podría hablar con uno de los analistas técnicos

"Quieren seis meses para reunir los requisitos, otros nueve meses para desarrollar y probar, y si tenemos suerte, podríamos ponerlo en producción dentro de un año ", continúa. "El problema es que el Los recursos que necesitamos no estarán disponibles hasta junio. Entonces, estamos hablando de ochomeses de adolescencia Mínimo. Incluso para comenzar el proceso, necesitarían \$ 50K para el estudio de viabilidad y para asegurar un espacio en su cronograma de desarrollo ".

Wes ahora está rojo brillante, sacudiendo la cabeza. "Esa cuenta sin valor el gerente sigue insistiendo en que el contrato simplemente no le permitirá ayudar nosotros. Bastardo. Obviamente, su trabajo es asegurarse de que todo lo que pueda ser facturado es, y para disuadirnos de hacer cualquier cosa que no sea tracto, como el desarrollo ".

Exhalo en voz alta, pensando en las implicaciones. La restricción impedirnos ir a donde tenemos que ir ahora está fuera de nuestro ... organización Pero si está fuera de la organización, ¿qué podemos hacer? No podemos convencer a un subcontratista para que cambie sus prioridades o su personal. prácticas de gestión como lo hemos hecho.

De repente, una idea tenue me golpea.

"¿Cuántas personas han asignado a nuestra cuenta?", Pregunto.

"No sé", dice Wes. "Creo que hay seis personas asignadas en

asignación del treinta por ciento. Probablemente depende de su papel ". Traca a Party aqui, junto con una copia del contrato, y trabajemos a través de las matemáticas. Y vea si puede agarrar a alguien de Compras, también. Tengo una audaz propuesta que me gustaría explorar ".

"¿Quién subcontrató la aplicación MRP?", Pregunta Steve desde detrás de su escritorio. Estoy sentado en la oficina de Steve con Chris, Wes y Patty, con Sarah. de pie a un lado, a quien trato de ignorar.

Le explico nuestra idea a Steve nuevamente. "Hace muchos años, decidimos que esta aplicación no era una parte crítica del negocio, por lo que la subcontratamos para reducir costos. Obviamente, no lo vieron como una competencia central ".

"Bueno, ¡obviamente es una competencia central ahora!", Responde Steve. "Derecho ahora, ese proveedor externo nos retiene como rehenes, evitando que lo hagamos algo que hay que hacer Son más que un simple obstáculo.

Ahora están poniendo en peligro nuestro futuro ".

Capítulo 34 • 325

Página 326

Asiento con la cabeza. "En resumen, nos gustaría romper el contrato de outsourcing temprano, traer esos recursos de vuelta a la empresa. Estamos hablando acerca de aproximadamente seis personas, algunas de las cuales todavía están en el sitio. Para comprar el el resto del contrato dos años antes sería casi un millón dólares, y recuperaríamos el control completo de la aplicación MRP e infraestructura subyacente. Todos en este equipo creen que esto es lo correcto, e incluso recibimos la bendición inicial de Dick's equipo."

Aguanto la respiración Acabo de tirar un número muy grande. Se considera considerablemente más grande que el aumento de presupuesto que pedí hace dos meses cuando fue expulsado de esta oficina.

Continúo rápidamente, "Chris cree que una vez que esta aplicación MRP es

De vuelta en casa, podríamos construir una interfaz para Unicornio. Entonces lo haríamos comenzar a construir la capacidad de fabricación para movernos de 'construir a ventory 'to' build to order ', que nos permitiría proporcionar la costumbre kits como Sarah solicitó. Si ejecutamos todo sin problemas, y el la integración con la entrada de pedidos y los sistemas de gestión de inventario va según lo planeado, podríamos igualar lo que nuestros competidores están haciendo sobre noventa días.

Por el rabillo del ojo, puedo ver las ruedas girando furiosamente en la cabeza de Sarah.

Steve no derriba la idea de inmediato. "Está bien, tienes mi atención. ¿Cuáles son los principales riesgos?

Chris toma este. "El proveedor externo puede haber hecho grandes cambios a la base de código que no conocemos, lo que ralentizaría calendario de velocidad Pero mi creencia personal es que este riesgo es mínimo. Según su comportamiento, no creo que hayan realizado cambios significativos. a la funcionalidad.

"No estoy preocupado por los desafíos técnicos", continúa. "Los MRP no fue diseñado para lotes grandes y ciertamente no para lotes grandes de uno del que estamos hablando aquí. Pero estoy seguro de que podemos hacer algo ...
Las cosas funcionan a corto plazo y calculan una estrategia a largo plazo a medida que avanzamos ".

Cuando Chris termina, Patty agrega: "El subcontratista también podría decidir para hacer la transición de regreso a nosotros difícil, y podría haber animosidad de los ingenieros afectados. Hubo muchos resentimientos cuando anunció el contrato, entre otras cosas, su pago se redujo en el instante

pasaron de ser empleados de Parts Unlimited a ser vendedores ".

326 • El Proyecto Phoenix

Página 327

Ella continúa. "Deberíamos involucrar a John de inmediato, porque tendremos que quitarle el acceso a todo el personal de outsourcer que no estamos trayendo de vuelta ".

Wes se ríe y dice: "Me gustaría eliminar personalmente las credenciales de inicio de sesión de ese tonto gerente de cuenta. Él es un imbécil."

Steve escucha atentamente. Luego se vuelve hacia Sarah y le pregunta: "Tu ¿Qué piensa de la propuesta del equipo?

Ella no dice nada por varios momentos pero finalmente dice imperi "Creo que debemos consultar con Bob Strauss y obtener la pensión completa". aprobación antes de emprender un proyecto tan grande y arriesgado. Dado el pre gran rendimiento de TI, esto podría poner en peligro toda nuestra fabricación operaciones, lo cual es más riesgo de lo que creo que deberíamos asumir. En breve, Yo personalmente no apoyo esta propuesta ".

Steve estudia a Sarah, diciendo con una sonrisa de labios finos: "Recuerda eso trabajas para mí, no para Bob. Si no puede trabajar dentro de ese acuerdo, yo necesitará su renuncia inmediata ".

Sarah se pone blanca, con la boca abierta, obviamente dándose cuenta de que está mal interpretó mal su mano.

Luchando por recuperar la compostura, se ríe nerviosamente de Steve comento, pero nadie más se une. Miro furtivamente a mis colegas y Vean que, como yo, sus ojos están muy abiertos, viendo cómo se desarrolla este drama.

Steve continúa: "Por el contrario, gracias a TI, es posible que ya no podamos necesita considerar todas las opciones estratégicas onerosas que usted y Bob son preparándose, pero su punto está bien tomado ".

Para el resto de nosotros, Steve dice: "Te estoy asignando una de las mejores personas de Dick y nuestro asesor corporativo. Te ayudarán a ejecutar este proyecto sin problemas y asegúrese de utilizar todos los trucos del libro para obtener lo que necesitamos de El outsourcer. Me aseguraré de que Dick preste atención personal a este proyecto.

Los ojos de Sarah se abren aún más. "Esa es una excelente idea, Steve. Ese reduciría significativamente nuestro riesgo aquí. Creo que a Bob realmente le gustará ".

La expresión en el rostro de Steve sugiere que su paciencia por ella ... atrics está casi llegando a su fin.

Nos pregunta si necesitamos algo más. Cuando no hay, él ex culpa a todos pero le pide a Sarah que se quede atrás.

Cuando nos vamos, me echo un vistazo detrás de nosotros. Sarah está sentada donde yo previamente sentado, mirando nerviosamente a todos salir. Llamando su atención, yo sonríe y cierra la puerta.

Capítulo 34 • 327

Página 328

CAPÍTULO 35

• Viernes 9 de enero

Agarro el volante con nerviosismo mientras conduzco a la casa de Steve. Él está tirando una fiesta para todos los que han trabajado tan duro en Phoenix y Unicorn, invitando a personas tanto del negocio como de TI. Los caminos son inusualmente helado, sin derretirse incluso después de semanas de sol. Era tan traicionero que Paige y yo decidimos quedarnos en casa por Nochevieja en lugar de celebrar con su familia como solemos hacer.

Ha pasado más de un mes desde la última reunión con Steve y Sarah.

No hemos visto mucho de Sarah desde entonces.

Mientras conduzco, contemplo lo silencioso que ha sido. Sigo esperando alguien a quien llamar en otro incidente de Sev 1. En cambio, mi teléfono simplemente se sienta en el portavasos, completamente en silencio, como ayer, y el día antes antes de eso.

No puedo decir que echo de menos toda la emoción, pero ahora hay momentos cuando literalmente no tengo nada que hacer.

Afortunadamente, ahora estoy entrenando a todos mis gerentes a través de nuestros dos ciclos de mejora de la semana, de acuerdo con el Kata de mejora, que evita que me sienta totalmente inútil. Estoy especialmente orgulloso de que por un todo el mes, mi grupo alcanzó nuestro objetivo de gastar el quince por ciento de nuestro tiempo en proyectos de infraestructura preventiva. Y eso nos muestra.

328 • El Proyecto Phoenix

Page 329

Estamos utilizando todo el presupuesto que se nos ha asignado. Estamos cerrando nuestras brechas de monitoreo, hemos refactorizado o reemplazado nuestros diez mejores frágiles artefactos para que sean más estables, y el flujo de trabajo planificado es más rápido que nunca Contra mis expectativas, todos saltaron entusiasmados.

Especialmente en el Proyecto Narval, también conocido como el "Caos del Ejército Simio Proyecto "Mono". Como las legendarias historias del Apple Mac original

OS e infraestructura de entrega en la nube de Netflix, implementamos código que enruta Fallas creadas a gran escala, que matan aleatoriamente procesos o servidores de neumáticos.

Por supuesto, el resultado fue un infierno desatado durante una semana entera como nuestra prueba, y ocasionalmente, la infraestructura de producción se estrelló como un Castillo de naipes. Pero, durante las siguientes semanas, como Desarrollo y TI Las operaciones trabajaron juntas para hacer que nuestro código e infraestructura sean más resistente a fallas, realmente teníamos servicios de TI que eran resistentes, resistentes, y duradero

A John le encantó esto y comenzó un nuevo proyecto llamado "Evil Chaos Monkey".

En lugar de generar fallas operativas en la producción, sería trate de explotar los agujeros de seguridad de forma permanente, difunda nuestras aplicaciones con tormentas de paquetes mal formados, intente instalar puertas traseras, obtenga acceso a información confidencial datos, y todo tipo de otros ataques nefastos.

Por supuesto, Wes trató de detener esto. Insistió en que programemos penepruebas de tration en marcos de tiempo predefinidos. Sin embargo, lo convencí de esto es el medio más rápido para institucionalizar la tercera vía de Erik. Necesitamos crear comió una cultura que refuerza el valor de tomar riesgos y aprender de fracaso y la necesidad de repetición y práctica para crear dominio.

No quiero carteles sobre calidad y seguridad. Quiero mejorar de nuestro trabajo diario apareciendo donde debe estar: en nuestro trabajo diario.

El equipo de John desarrolló herramientas que probaron el estrés en cada prueba y producción. ambiente de acción con un continuo aluvión de ataques. Y como cuando nosotros primero lanzó el mono del caos, inmediatamente más de la mitad de su tiempo fue Pasé arreglando agujeros de seguridad y endureciendo el código. Después de varias semanas los desarrolladores estaban merecidamente orgullosos de su trabajo, defendiéndose con éxito Sacando todo lo que el equipo de John pudo lanzarles.

Estos son los pensamientos que pasan por mi cabeza mientras me dirijo hacia ... guarda la casa de Steve. Los extensos terrenos están cubiertos de nieve, escondidos ing los céspedes impecablemente cuidados.

Cuando toco el timbre una hora antes, como Steve solicitó, escucho

Capítulo 35 • 329

Page 330

ladridos fuertes y luego los sonidos de un perro muy grande resbalando piso de madera, chocando contra la puerta.

Entra, Bill. Es genial verte de nuevo ", dice Steve, sosteniendo el collar de perro y gesticulando hacia la cocina con un pincho de verduras por otra mano. Cuando llegamos a la cocina, señala el consejo. delante de él, donde se encuentra un gran cubo metálico de hielo, lleno de botellas. "¿Quieres algo de beber? ¿Cerveza? ¿Soda? ¿Scotch? Mirando a su alrededor, él agrega, "Margarita?"

Agarro una cerveza del cubo, le doy las gracias y luego le doy un rápido resumen de mi día algo aburrido mientras me traslada a la sala de estar.

Steve sonríe. "Gracias por venir temprano. Vamos a tener un re cuarto que rompe la cuerda. No podríamos haberlo hecho sin ti y Chris. ¡Por primera vez en años, nuestra cuota de mercado ha aumentado! Sabes, me gustaría podía ver las miradas en los rostros de nuestros competidores. Probablemente están escamoteando bling, tratando de descubrir cómo lo hicimos ".

Steve está sonriendo ampliamente. "En realidad vi a Dick esbozar una sonrisa al otro día. Bueno, al menos mostró sus dientes. Proyecto Unicornio y ese nuevo proyecto, Narwhal, nos están ayudando a comprender qué son los clientes actu-Ally quiere. Nuestro tamaño de pedido promedio acaba de alcanzar un récord la semana pasada, y Dick dijo que Unicornio tuvo la recuperación más rápida de cualquier proyecto que hayamos hecho en memoria reciente ".

Él continúa: "Los analistas comienzan a amarnos nuevamente. Uno me dijo la semana pasada que si ejecutamos bien, será muy difícil para nuestros no integrados competidores para seguirnos. Sin duda, aumentarán el precio de nuestras acciones. consigue, y Bob finalmente está retirando su apoyo para dividir la empresa ".

"¿En serio?" Digo, levantando las cejas con sorpresa. "Pensé que Sarah estaba convencido de que dividir la empresa era la única forma en que podíamos sobrevivir."

"Ah, sí ...", dice. "Ella ha decidido buscar otras opciones en otro lugar y está en un permiso de ausencia ".

Se me cae la mandíbula. Si escucho esto correctamente, Sarah está siendo liberada de la compañia. Yo sonrío.

"Por cierto", dice Steve. "¿Proyecto Narwhal? Proyecto unicornio? Hipocresía ¿Ustedes tienen mejores nombres que esos?

Me río. "Nadie está más molesto que Maggie. Ella esta convencida

que todos sus gerentes de producto se ríen de ella. Ella le dijo a su marido que si el próximo proyecto se llama 'Hello Kitty', ella renunciara''.

330 • El Proyecto Phoenix

Página 331

Él ríe. "Como puedes adivinar, sin embargo, no te pedí que vinieras temprano para criticar los nombres de tus proyectos. Toma asiento.

Cuando me acomodo en un cómodo sillón, él comienza a explicar. "Hemos tenido un posición abierta para el CIO durante meses. Has sido parte de esa interver proceso. ¿Qué has pensado de los candidatos?

"¿Honestamente? Estaba decepcionado", digo lentamente. "Todos eran mayores personas con mucha más experiencia que yo. Siguieron hablando de pequeños partes del problema Propusieron solo una fracción de lo que hemos hecho en los últimos meses aquí en Parts Unlimited. Siento que si ellos firmado, correríamos un riesgo considerable de volver a todo lo malo formas."

"Estoy de acuerdo contigo, Bill. Por eso he decidido que deberíamos llenar Esta posición internamente. Tienes alguna sugerencia sobre a quién deberíamos ¿promover?"

Reviso los posibles candidatos en mi mente. No es una lista larga. "Creo que Chris es la opción obvia. Él era la fuerza impulsora detrás Unicornio, así como Narwhal. Si no fuera por su liderazgo, soy bonita seguro que todavía estaríamos atrapados muertos en el agua ".

El sonrie. "Sabes, es gracioso. Todos pensaron que dirías eso.

Sin embargo, no seguiré tus recomendaciones.

Él continúa: "Esto va a tomar un tiempo para explicarlo. Estabas ev-La elección unánime de Eryone para convertirse en CIO. Pero para ser brutalmente sincero, yo no te quiero allí.

Reaccionando a mi evidente angustia, él dice: "Oye, relájate. Dejame explicar. Mi junta me responsabiliza de hacer el mejor uso de la empresa. fuentes para lograr los objetivos que maximizan el valor para los accionistas. Mi pri-El trabajo de Mary es dirigir a mi equipo de gestión para que eso suceda ".

Se pone de pie, camina hacia la ventana y mira la nieve.

Patio cubierto. "Me has ayudado a ver que TI no es simplemente un departamento. En cambio, es generalizado, como la electricidad. Es una habilidad, como poder leer o hacer matematicas. Aquí en Parts Unlimited, no tenemos una lectura centralizada o departamento de matemáticas: esperamos que todos los que contratemos tengan más Tery de ello. Comprender lo que la tecnología puede y no puede hacer se ha convertido Una competencia central que cada parte de este negocio debe tener. Si alguno de mis gerentes de negocios lideran un equipo o un proyecto sin esa habilidad, fracasarán ".

Él continúa: "Necesito a todos y cada uno de mis gerentes de negocios para

Capítulo 35 • 331

Página 332

asuma riesgos calculados sin poner en peligro a toda la empresa. Personas en todas partes del negocio están utilizando tecnología, por lo que es como Wild Oeste otra vez, para bien o para mal. Empresas que no pueden aprender a com pete en este nuevo mundo perecerá ".

Volviendo a mí, dice: "Para que las piezas ilimitadas sobrevivan, el negocio y la TI no pueden tomar decisiones exclusivas entre sí. Yo no sé a dónde va todo esto, pero sé cómo estamos organizados ahora, No estamos disparando en todos los cilindros.

"He estado discutiendo esto con mi junta durante los últimos meses" dice, sentándose, mirándome fijamente. Conozco esta expresión Es como Mi primer encuentro con él el año pasado. Así es como se ve cuando está tratando de seducir a alguien "Estoy impresionado con su desempeño y lo que has hecho con TI. Usaste las mismas habilidades que yo esperaría cualquiera que esté utilizando una de nuestras grandes divisiones de fabricación.

"Ahora quiero verte crecer y aprender, y desarrollar nuevas habilidades para mejorar ayuda a todas las partes ilimitadas. Si estás preparado, estoy dispuesto a invertir en tú. Quiero ponerlo en una vía rápida, plan de dos años. Harás rotaciones en ventas y marketing, gestionar una planta, obtener experiencia internacional, gestionar las relaciones de nuestros proveedores más críticos y gestionar nuestros cadena de suministro. Confía en mí, esto no serán vacaciones. Vas a necesitar ayuda, mucha. Erik ha accedido amablemente a guiarte, porque ambos cree que esto será lo más difícil que hayas hecho.

"Pero", continúa, "si logras cada uno de quince desempeños específicosobjetivos de mance que hemos establecido para usted, lo trasladaremos a un provisional Función de Director de Operaciones en dos años, donde trabajará en estrecha colaboración con Dick mientras se prepara para retirarse. Si trabajas duro, obtén resultados y juega con sus tarjetas correctas, será el próximo director de operaciones de la compañía en tres años ".

Siento mi mandíbula colgando abierta, mi botella de cerveza goteando agua sobre mi pierna.

"No tienes que responder ahora", dice, obviamente satisfecho de que su tono está teniendo el efecto deseado. "La mitad de mi tablero piensa que estoy loco. Quizás tengan razón, pero confío en mis instintos. No se como es esto va a mejorar, pero tengo confianza en que esto es lo mejor para el empresa. Mi instinto me dice que en diez años, cuando estamos trapeando el último piezas de nuestra competencia fuera del piso, esta es la apuesta que tendrá lo hizo posible

"Mientras estamos soñando grandes sueños aquí, déjenme decir esto", continúa. "En diez años, estoy seguro de que cada COO que valga la pena saldrá de

332 • El Provecto Phoenix

Página 333

ESO. Cualquier director de operaciones que no entienda íntimamente los sistemas de TI que Realmente el negocio es solo un traje vacío, confiando en que alguien más hacer su trabajo ".

La visión de Steve me deja sin aliento. El tiene razón. Todo mi equipo ha aprendido, así como lo que han aprendido Chris y John, muestra que cuando falla la TI, el negocio falla. Es lógico pensar que si la TI está organizada para que pueda ganar, el negocio también gana.

Y Steve quiere ponerme a la vanguardia de este movimiento.

Yo. Un chico de operaciones tecnológicas.

De repente, pienso en cómo uno de los superiores de Erik decidió mustang de un suboficial de alto rango a un teniente humilde, lo que lo obligó a subir escalera de nuevo desde el fondo de las filas de oficiales. Obviamente Erik tuvo el coraje de hacerlo y las recompensas para él (y su familia, si él tiene uno) parece bastante evidente. Está viviendo una vida que parece tener tran-Escenario nuestro plano mortal de existencia.

Como si Steve supiera lo que estoy pensando, él dice: "Sabes, cuando Erik y me conocí, hace muchos meses, dijo que la relación entre TI y el negocio es como un matrimonio disfuncional, ambos sienten poder menos y retenido como rehén por el otro. He pensado en esto por meses,

y finalmente descubrí algo.

"Un matrimonio disfuncional supone que el negocio y la TI son dos entidades separadas. TI debe integrarse en las operaciones comerciales o en el negocio. Voilà! Ahí tienes. Sin tension. Sin matrimonio, y quizás tampoco el departamento de TI ".

Solo miro a Steve. De alguna manera similar a Erik, algo sobre lo que él dice parece inevitablemente cierto.

En ese momento, yo decido. Todavía tendré que hablar con Paige, pero sé con la certeza de que el viaje que Steve quiere enviarme es importante: tanto para mí como para mi familia y para toda mi profesión.

"Lo pensaré", digo solemnemente.

Steve sonríe ampliamente y se pone de pie. Cuando agarro su estirado Con la mano, me agarra el hombro con firmeza. "Bueno. Esto va a ser divertido."

En ese momento, suena el timbre y, en unos minutos, todo pandilla está aquí —Wes, Patty, John y Chris— también lo están Maggie, Brent, Ann, y, santa mierda, incluso Dick y Ron.

A medida que la fiesta se vuelve más y más fuerte, cada uno de ellos felicidades tarde yo, bebidas en mano. Es obvio que ya sabían todo,

Capítulo 35 • 333

Página 334

incluyendo la sorprendente oferta de Steve de ir a un plan de entrenamiento de tres años para serven el próximo COO.

Dick se acerca a mí, sosteniendo un vaso de whisky. "Felicitaciones, Bill.

Tengo muchas ganas de trabajar estrechamente con usted en los próximos años ".

En breve, me encuentro riendo con un montón de otras personas, acepta Felicitaciones e intercambiando historias sobre el increíble viaje.

hemos estado en

Wes me da una palmada en el hombro. "Ahora que estás siendo promovido" él dice, aún más fuerte y descaradamente de lo normal, "Todos pensamos deberíamos darle algo que celebre lo que hemos logrado.

Algo que puedes llevar contigo que te recordará que no olvides sobre nosotros, ya sabes, gente pequeña ".

Cuando llega a la caja a sus pies, dice: "Discutimos por un largo rato tiempo sobre lo que debería ser. Pero al final, fue obvio ... "

Cuando veo lo que saca de la caja, me eché a reír.

"¡Tu viejo craptop!", Exclama, sosteniéndolo en el aire. "Era un

Es una pena hacer que sea inutilizable bronceándolo, pero tienes que admitir que es hermosa, ¿no es así?

Con incredulidad, lo veo boquiabierto mientras todos se ríen, aplaudiendo y vitoreando. Eso Realmente es mi vieja computadora portátil. Tomándolo de Wes, veo la bisagra rota y la cinta adhesiva que puse para sostener la batería. Y ahora todo el portátil está cubierto de lo que parece una gruesa capa de pintura dorada, y es montado en un pedestal de caoba.

En la parte inferior del pedestal hay una etiqueta de bronce. Leí en voz alta: "En cariño memoria de Bill Palmer, vicepresidente de operaciones de TI, "

El año pasado entre paréntesis.

"Mierda, muchachos", digo, genuinamente tocado por su gesto. "Tú haces ¡Suena como si hubiera muerto!

Todos se ríen, incluido Steve. La tarde pasa rápido y yo

Me sorprende que me esté divirtiendo tanto. Normalmente no estoy una persona social, pero esta noche, siento que estoy en compañía de amigos y colegas a quienes respeto, confío y que realmente me gustan.

Algún tiempo después, llega Erik. Él se acerca a mí, haciendo una pausa para examinar Nize el portátil bronceado. "Sabes, aunque te doy un cincuenta y cincuenta

posibilidad de lavar, todavía creo en ti ", dice, de pie delante de yo, tomando un trago de cerveza. "Felicidades, chico. Te lo mereces."

"Gracias", le digo, sonriendo ampliamente, genuinamente conmovido por su débil elogio.

334 • El Proyecto Phoenix

Page 335

"Sí, bueno, no me decepciones", dice con brusquedad. "Nunca me ha gustado esto ciudad, y me harás volar a ese aeropuerto abandonado por Dios los próximos años. Si arruinas esto, todo será en vano ".

"Haré lo mejor que pueda", le digo con una sorprendente cantidad de confianza. "Espere un segundo. Pensé que vendrías a la ciudad de todos modos por nuestra junta reuniones?

"¡Después de lo que he visto, no quiero ninguna parte!", Dice Erik, riendo ruidosamente. "Creo que Parts Unlimited va a ganar mucho dinero. Bien veo lo buena que es realmente tu competencia, pero sospecho que No tengo idea de lo que les golpeó. Para mí, esto no es solo una teoría ociosa. Si todo va según el plan, dentro de un par de semanas, probablemente sea uno de los grandes est inversores en esta empresa. Lo último que quiero es un montón de información privilegiada ¡información que restringe mi capacidad de comprar y vender! "

Miro a Erik. Tiene suficiente dinero para convertirse en uno de nuestros mayores vestors pero todavía viste como un trabajador de línea de fabricación? Nunca lo haría Supuse que le importaba mucho el dinero.

Finalmente, pregunto tontamente: "¿Qué quieres decir con" información privilegiada? "

"Hace tiempo que creo que administrar TI de manera efectiva no es solo un factor crítico competencia pero un predictor significativo del desempeño de la compañía ", expresó llanuras. "Uno de estos días, me gustaría crear un fondo de cobertura que invierta en compañías, tomando posiciones largas en compañías con gran organización de TI opciones que ayudan al negocio a ganar y acortan las compañías donde TI permite todos abajo. Creo que mataríamos. ¿Qué mejor manera hay para ¿Forzar a la próxima generación de CEO a que le importe una mierda la TI?

Él continúa. "No puedo hacer eso si estoy atado como director de la junta en general Estas empresas. Mala óptica Demasiado peligro potencial con la SEC, auditores, y todo eso ".

"Ah", le digo.

"Oye, lamento interrumpir", interrumpe John, "pero quería felicitar-Tarde a ti y presentar mis respetos. "Luego se estira para estrechar la mano de Erik, diciendo: "Y a usted también, señor".

Erik ignora su mano, mirándolo de arriba abajo por un par de momentos Luego se ríe y le da la mano extendida. "Usted ha venido un largo camino, John. Bien hecho. Y, por cierto, me gusta el nuevo look. Muy Euro discoteca.

"Gracias, Erkel", dice, inexpresivo. "No podría haberlo hecho sin tú. Estoy agradecido."

Capítulo 35 • 335

Page 336

"Es un placer", dice Erik jovialmente. "Simplemente no salgas con los auditores demasiado. No es bueno para nadie ".

John niega con la cabeza agradablemente, volviendo a la fiesta. Erik se vuelve hacia

yo y dice conspiratoriamente: "Ahora *que* es una transformación bastante notablemación, ¿no te parece?

Me doy la vuelta para mirar a John. Se está riendo e intercambiando insultos con Wes

"Entonces", dice Erik, interrumpiendo mi tren de pensamiento. "Que es tu planes para el resto de la organización de TI? Dada esta promoción, has tengo algunos puestos que llenar ".

Me vuelvo hacia Erik. "Sabes, nunca podría haber predicho esto". Erik resopla despectivamente, lo que ignoro. "Wes, Patty y yo hemos hablado de esto mucho Estoy seguro de que voy a promover a Patty para que sea vicepresidenta de operaciones de TI. Ella es lo más cercano que tenemos a un gerente de planta para Operaciones de TI, y ella patea el culo —digo con una sonrisa.

"Buena elección", responde. "Ciertamente no se parece a tu tipogerente de operaciones de TI, sin embargo ... ¿Y Wes?

"Lo creas o no, Wes dejó muy claro que no quiere ser vicepresidente de Operaciones de TI ", respondo. Con menos certeza, digo: "Si se supone que debo dejar mi rol como CIO en dos años, creo que Wes tendrá una gran decisión para hacer. Si pudiera agitar una varita mágica, él se haría cargo de Patty como cabeza de operaciones de TI, y Patty se convertirá en el próximo CIO. Pero como estoy alguna vez va a preparar a todos si Steve sigue acumulando más responsabilidad ¿Habilidades para mí?

Erik pone los ojos en blanco. "Dáme un respiro. Estás aburrido en tu corriente papel. Te vas a aburrir mucho menos. Rápido. Y recuerda eso hay muchas personas experimentadas a tu alrededor que han estado en simiviajes largos, así que no seas el idiota que falla porque no pidió ayuda ".

Se da vuelta para irse pero luego me mira con un brillo en los ojos. "Hablando de ayudar a otras personas, creo *que me* debes algo".

"Por supuesto", respondo sinceramente, de repente preguntándome si me han establecido desde el principio "Lo que quieras, solo di la palabra".

"Necesito que me ayudes a elevar el estado de la práctica de cómo la organización

Las administraciones gestionan la tecnología. Seamos sinceros. La vida en TI es bastante mala cuando
es tan mal entendido y mal administrado. Se vuelve ingrato y frus
Tratando a medida que las personas se dan cuenta de que no tienen poder para cambiar el resultado,
como una película de terror que se repite sin cesar. Si eso no es perjudicial para nuestro

336 • El Proyecto Phoenix

Page 337

autoestima como seres humanos, no sé qué es. Eso tiene que cambiar ". él dice apasionadamente. "Quiero mejorar la vida de un millón de trabajadores de TI-ers en los próximos cinco años. Como alguien sabio me dijo una vez, 'los Mesías son bien, pero la escritura es mejor '. "

Él dice: "Quiero que escribas un libro, describiendo las Tres maneras y cómo otras personas pueden replicar la transformación que has hecho aquí en Piezas ilimitadas. Llámelo *The DevOps Cookbook* y muestre cómo TI puede recuperar ganarse la confianza del negocio y poner fin a décadas de guerra entre tribus. lata ¿Haces eso por mí?

¿Escribir un libro? No puede hablar en serio.

Respondo: "No soy escritor. Nunca he escrito un libro antes. en efecto, yo no he escrito nada más que un correo electrónico en una década ".

Sin diversión, dice con severidad: "Aprende".

Sacudiendo mi cabeza por un momento, finalmente digo: "Por supuesto. Podría ser un honor y un privilegio escribir *The DevOps Cookbook* para usted mientras Me embarco en lo que probablemente serán los tres años más desafiantes de toda mi carrera".

"Muy bien. Será un gran libro", dice, sonriendo. Luego me aplaude

de nuevo en el hombro. "Ve a disfrutar la noche. Te lo mereces."

Dondequiera que miro, veo personas que realmente se divierten y
disfrutando de la compañía del otro. Con mi bebida en la mano, reflexiono sobre cómo
Hasta aquí hemos llegado. Durante el lanzamiento de Phoenix, dudo que alguien en esto
grupo podría haber imaginado ser parte de una súper tribu que era grande
Ger que solo Dev o Ops o Security. Hay un término que estamos escuchando
más recientemente: algo llamado "DevOps". Tal vez todos los que asisten a esto
party es una forma de DevOps, pero sospecho que es algo mucho más que
ese. Es gestión de productos, desarrollo, operaciones de TI e incluso
Seguridad de la información trabajando todos juntos y apoyándose mutuamente.
Incluso Steve es parte de esta súper tribu.

En ese momento, me permití sentir lo increíblemente orgulloso que estoy de todo ... uno en esta sala Lo que hemos logrado es notable, y aunque mi futuro es probablemente menos seguro que en cualquier momento de mi carrera, siento que entusiasmo creíble por los desafíos que traerán los próximos años.

Mientras tomo otro sorbo de cerveza, algo me llama la atención. Un manojo de mi gente comienza a mirar sus teléfonos. Momentos después, por el otro lado de la sala, uno de los desarrolladores al lado de Brent está mirando a su teléfono, también, con todos acurrucados a su alrededor.

Capítulo 35 • 337

Page 338

Viejos instintos pateando, busco urgentemente a Patty por la habitación quien se dirige hacia mí, con su teléfono en la mano.

"En primer lugar, felicitaciones, jefe", dice ella, con una media sonrisa en ella. cara. "¿Quieres las malas noticias o las buenas noticias primero?"

Volviéndome hacia ella, le digo con una sensación de calma y paz interior: "¿Qué? ¿tenemos, Patty?

338 • El Proyecto Phoenix

341 de 1189.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer todo el apoyo de mi amor. ing esposa, que soportó mucho más de lo que prometí, Margueritte, y mis hijos, Reid, Parker y Grant.

Quiero agradecer a Todd Sattersten, Tim Grahl, Merridawn Duckler, y Kate Sage por su increíble ayuda y apoyo durante todo el día. proceso de desarrollo de este libro. Además, mi profundo agradecimiento al neumático. menos contribuciones y escrutinio de Paul Muller de HP, Paul Proctor de Gartner, Branden Williams de RSA, Dr. Tom Longstaff en Johns Universidad de Hopkins, Julia Allen de SEI / CMU, Adrian Cockcroft de Netflix, Christopher Little de BMC, Bob McCarthy, Lisa Schwartz de ITSM Academy, Jennifer Bayuk, Ben Rockwood de Joyent, Josh Corman de Akamai, James Turnbull de Puppet Labs, Charlie Betz de Enterprise Management Associates, el Dr. Gene Spafford de CERIAS en la Universidad de Purdue, Dwayne Melancon de Tripwire, y Michael Krigsman de Asuret.

También quiero atribuir las contribuciones de mis compañeros coautores de $\it El\ DevOps\ Cookbook$, Patrick DeBois, John Wills y Mike Orzen. Entre otros, ayudaron a cristalizar las prácticas que se convirtieron en $\it el\ Tres\ maneras\ de\ las\ que\ Erik\ habló.$

Quiero agradecer a John Allspaw, Paul Hammond y Jez

Agradecimientos • 341

342 de 1189.

Humilde por sus innovadoras y seminales contribuciones de show-Cómo se hace realmente el flujo rápido en el flujo de valor de TI. Y gracias a todos los otros críticos que ayudaron a dar forma al hombre. uscript: David Allen, David Bills, Kip Boyle, Shane Carlson, Carlos Casanova, Scott Crawford, Iris Culpepper, Mike Dahn, Chris Eng, Paul Farrall, Daniel Francisco, Kevin Hood, Matt Hooper, Tom Howarth, Kevin Kenan, Paul Love, Norman Marks, Tom McAndrew, Ally Miller, David Mortman, Wendy Nather, Michael Nygard, John Pierce, Dennis Ravenelle, Sasha Romanosky, Susan Ryan, Fred Scholl, Lawrence "Butch" Sábanas, Bill Shinn, Adam Shostack, Ariel Silverstone, Dan Swanson, Joe "Feech" Telafici, Jan Vromant y Lenny Zeltser.

La metodología utilizada para crear, vincular y calcular la organización de Dick Los KPI nacionales para las actividades de TI se basan en el valor ajustado al riesgo Metodología de gestión $_{\text{TM}}$, desarrollada por Paul Proctor y Michael Smith en Gartner, Inc.

La herramienta utilizada para determinar los objetivos específicos de control interno de auditoría para Los controles específicos de TI se llaman GAIT, desarrollado por el Instituto de Interno Auditores

Y mi más sincero agradecimiento a mi asistente, Hannah Concannon, quien me permitió centrarme en escribir y terminar el libro, además de ayudarme a hacer todas las ediciones finales.

Quiero agradecer también a Tim Ferriss y la ayuda del otro alumnos del grupo Kimono, que me ayudaron a entender la teoría y práctica de lanzamientos de libros.

Gene Kim
Portland, OR, 10 de junio de 2012

Me gustaría agradecer a mi esposa, Erica, y a mis hijas, Emily y Rachel, por su paciencia y comprensión con mi profesión elegida, que requiere mucho viaje Un agradecimiento especial a mi serie subversiva alegre coconspiradores, Gene Kim y George Spafford, por ser altamente adaptables capaz y tolerante de mis locuaces diatribas.

He sido ridículamente afortunado de trabajar con algunos de los más CXO creativos y brillantes en mi práctica a lo largo de los años, como Will "Prefontaine" Weider, CIO del Ministerio de Salud; Robert Slepin, CIO de Red de Salud John C. Lincoln; Oliver Eckel, CEO de Cognosec; Robar

342 • El Proyecto Phoenix

343 de 1189.

Leahy, CFO de Transdermal Corporation; Jeff Hughes, vicepresidente de Radiant Sistemas; Paul O'Neil, CEO de Kerzner International; y Nana Palmer Director de Operaciones de Kerzner International: todos ustedes me han enseñado mucho sobre coraje en la experimentación y mejorar radicalmente el rendimiento de TI.

Por último, me gustaría agradecer a mi amigo y compañero en el crimen por muchos de estos aprendizajes de mejora, John Dennin, Senior Engagement Gerente en Assemblage Pointe, Inc.

> Kevin Behr Lancaster, PA, 1 de junio de 2012

El viaje de Visible Ops a When IT Fails consolidó aún más mi utmás respeto y aprecio por Gene y Kevin. Los desafíos y Los intercambios que hemos tenido al escribir este libro probaron nuestro colhabilidades lectivas para poner por escrito lo que hemos encontrado en realidad en La industria de TI.

Señores, muchas gracias!

Lo más importante, gracias por el inquebrantable amor, la motivación, apoyo y paciencia de mi media naranja, Rowena. Gracias a mi niños, Paolo, Alyssa y Erika, quienes desinteresadamente soportaron mi horario caótico y lento, incluso cuando está de vacaciones. Para mi padres, Carroll y Alpha, gracias por inculcarme un amor por el aprendizaje. En g. Has sido una parte instrumental en mi continua búsqueda para mantener mejorando en todos los aspectos de mi vida.

George Spafford Saint Joseph, MI, 1 de junio de 2012

Agradecimientos • 343

Page 34589.

EL PROYECTO PHOENIX GUÍA DE RECURSOS

347 • Introducción

348 • ¿Por qué DevOps?

354 • De dónde vino DevOps

356 • Las tres formas explicadas

358 • Principales mitos sobre DevOps

362 • Los cuatro tipos de trabajo

367 • Lecturas adicionales

380 • Notas

347 de 1189.

INTRODUCCIÓN

En nombre de mis colegas coautores, muchas gracias por leer esto libro.

El Proyecto Phoenix enmarca cómo un conflicto central y crónico entre El desarrollo y las operaciones de TI previenen el fallo de toda la TI o-organización, así como la organización a la que sirve. Si no se controla, el Flict aumenta el tiempo de comercialización para el desarrollo, crea más tiempo y más implementaciones problemáticas durante el lanzamiento de funciones, aumenta el número de interrupciones del Sev 1, y las operaciones de TI se entierran cada vez más con trabajo no planificado, lo que dificulta el retiro de la deuda técnica.

Ahora sabemos que es posible romper este conflicto entre

Desarrollo y operaciones de TI. La prueba es que de alto rendimiento
organizaciones como Amazon, Google, Twitter, Etsy y Netflix son
adoptando un conjunto de técnicas que ahora llamamos DevOps, y son enrutadas
desplegando cientos o incluso miles de cambios de producción por
día, al tiempo que preserva la confiabilidad, estabilidad y seguridad de clase mundial. Por
instituyendo un conjunto de normas, procesos y prácticas culturales, estos altos
Los artistas están logrando un rendimiento impresionante.

Pueden implementar cambios rápidamente en la producción, con un código tiempo de implementación1 medido en minutos u horas, lo que les permite innovar y superar su competencia en el mercado, con mayor calidad y mejores resultados para el cliente.

Guía de recursos • 347

348 de 1189.

¿POR QUÉ DEVOPS?

La ventaja competitiva que crea esta capacidad es enorme, permitiendo tiempo de lanzamiento al mercado más rápido, mayor satisfacción del cliente, mercado compartir, productividad de los empleados y felicidad, además de permitir o-organizaciones para ganar en el mercado. ¿Por qué? Porque la tecnología tiene convertirse en el proceso dominante de creación de valor y en una creciente medios importantes (y a menudo los principales) de adquisición de clientes dentro de La mayoría de las organizaciones.

Por el contrario, las organizaciones que requieren semanas o meses para implementar El software está en desventaja significativa en el mercado.

| Empresa | Implementar frecu | enkinplementar con | fiabilidad en el | Cliente tiempo de entrega Sensibilidad |
|----------|-------------------|--------------------|------------------|--|
| Amazonas | 23,000 / día | minutos | alto | alto |
| Google | 5.500 / día | minutos | alto | alto |
| Netflix | 500 / día | minutos | alto | alto |
| Facebook | 1 día | horas | alto | alto |
| Twitter2 | 3 semanas | horas | alto | alto |

empresa típica una vez cada 9 meses meses o trimestres bajo / medio bajo / medio

348 • El Proyecto Phoenix

349 de 1189.

Una de las características de los empleados de alto rendimiento en cualquier campo es que siempre "Acelerar del resto de la manada". En otras palabras, los mejores siempre obtienen mejor.

Esta mejora constante e implacable en el rendimiento está sucediendo. ing en el espacio DevOps, también. En 2009, se consideraban diez implementaciones por día. Ered rápido. Ahora eso se considera simplemente promedio. En 2012, Amazon fue en el registro indicando que estaban haciendo, en promedio, 23,000 implementaciones por día.

Valor comercial de adoptar principios de DevOps

En el "Informe del estado de DevOps" de Puppet Labs 2012, 3 pudimos referencia 4.039 organizaciones de TI, con el objetivo de una mejor comprensión La salud y los hábitos de las organizaciones en todas las etapas de la adopción de DevOps. La primera sorpresa fue cuánto las organizaciones de alto rendimiento

El uso de las prácticas de DevOps superó a su rendimiento no alto pares en métricas de agilidad:

- 30 veces más implementaciones de código más frecuentes
- Plazo de implementación de código 8,000 × más rápido

Y métricas de confiabilidad:

- 2 × la tasa de éxito del cambio
- · MTTR 12 veces más rápido

En otras palabras, eran más ágiles. Estaban desplegando el código treinta veces más frecuentemente, y el tiempo requerido para pasar de "código de compromisoted "para" ejecutar con éxito en la producción "fue ocho mil veces Más rápido. Los de alto rendimiento tenían tiempos de entrega medidos en minutos u horas, mientras que los de menor rendimiento tenían plazos de entrega medidos en semanas, meses o incluso cuartos.

No solo las organizaciones estaban haciendo más trabajo, sino que tenían mucho mejores resultados: cuando los de alto rendimiento implementaron cambios y código, tenían el doble de probabilidades de completarse con éxito (es decir, sin causa Incumplimiento de producción o de servicio), y cuando el cambio falló y resultó en un incidente, el tiempo requerido para resolver el incidente abolladura fue doce veces más rápido.

Este estudio fue especialmente emocionante porque demostró empíricamente que el núcleo, el conflicto crónico se puede romper: los de alto rendimiento se están desplegando

Guía de recursos • 349

350

características más rápidamente, al tiempo que proporciona niveles de confiabilidad de clase mundial ity, estabilidad y seguridad, permitiéndoles superar su experiencia petitors en el mercado. Un hecho aún más sorprendente: entregar estos altos niveles de confiabilidad *requieren* que se realicen cambios ¡frecuentemente!

En el estudio de 2014, 4 también encontramos que no solo estos altos los formadores tienen un mejor rendimiento de TI, tuvieron significativamente mejor orendimiento organizacional también: tenían dos veces más probabilidades de exceder los objetivos de rentabilidad, participación de mercado y productividad, y hay insinúa que tienen un rendimiento significativamente mejor en el mercado de capitales kets también (como Erik predijo en el último capítulo, cuando quería crear el fondo de cobertura).

Lo que se siente vivir en un mundo DevOps

Imagine vivir en un mundo DevOps, donde los propietarios de productos, Desarrollo, QA, IT Operations e InfoSec trabajan juntos sin descanso para ayudar a cada uno otro y la organización general gana. Están permitiendo un flujo rápido de trabajo planificado en producción (p. ej., realizar decenas, cientos o incluso miles de despliegues de código por día), al tiempo que preserva la estabilidad de clase mundial ity, fiabilidad, disponibilidad y seguridad.

En lugar de que los grupos de desarrollo aguas arriba causen caos para aquellos en los centros de trabajo posteriores (p. ej., control de calidad, operaciones de TI e InfoSec), El desarrollo está gastando el veinte por ciento de su tiempo ayudando a asegurar que el trabajo fluye sin problemas a través de todo el flujo de valor, acelerando pruebas acopladas, mejorar la infraestructura de implementación y garantizar que todos Las aplicaciones crean una telemetría de producción útil.

¿Por qué? Porque todos necesitan circuitos de retroalimentación rápidos para evitar problemas código lemático desde la entrada en producción y para habilitar el código rápidamente ser desplegado en producción, de modo que cualquier problema de producción sea

detectado y corregido rápidamente.

Todos en la cadena de valor comparten una cultura que no solo valora el tiempo y las contribuciones de los demás, pero también inyecta implacablemente presión en el sistema de trabajo para permitir el aprendizaje organizacional y mejorar ment. Todos dedican tiempo a poner esas lecciones en práctica. tice y pagar deuda técnica. Todos valoran lo no funcional

350 • El Proyecto Phoenix

Page 351

requisitos (p. ej., calidad, escalabilidad, manejabilidad, seguridad, operabilidad) ity) tanto como las características. ¿Por qué? Porque los requisitos no funcionales son igualmente importante para lograr los objetivos comerciales.

Tenemos una cultura colaborativa de alta confianza, donde todos están relacionados responsable de la calidad de su trabajo. En lugar de aprobación y comp procesos de aplicación, el sello distintivo de una confianza baja, comando y control cultura de gestión, confiamos en la revisión por pares para garantizar que todos tengan confianza en la calidad de su código.

Además, existe una cultura basada en hipótesis, que requiere uno para ser científico, sin dar por sentado los supuestos y no hacer nada ing sin medir. ¿Por qué? Porque sabemos que nuestro tiempo es valioso.

No pasamos años creando características que nuestros clientes en realidad no querer, desplegar código que no funciona o arreglar algo que no funciona

Por lo general, el problema. Todos estos factores contribuyen a nuestra capacidad de liberar características interesantes para el mercado que deleitan a nuestros clientes y ayudan nuestra organización gana.

Paradójicamente, realizar implementaciones de código se vuelve aburrido y rutina. En lugar de realizarse solo por la noche o los fines de semana, completo de estrés y caos, estamos implementando código durante todo el día hábil, sin que la mayoría de la gente se dé cuenta. Y porque las implementaciones de código suceder a media tarde en lugar de los fines de semana, para el primera vez en décadas, las operaciones de TI están funcionando durante el negocio normal horas, como todos los demás.

¿Cómo se convirtió en rutina la implementación del código? Porque los desarrolladores reciben constantemente comentarios rápidos sobre su trabajo: cuando escriben código, constantemente se realizan pruebas automatizadas de unidad, aceptación e integración ejecutarse en entornos similares a la producción, lo que nos brinda una garantía continua de que el código y el entorno funcionarán según lo diseñado, y que todos estamos formas en un estado desplegable. Y cuando se implementa el código, generalizado las métricas de producción demuestran a todos que está funcionando, y la El cliente está obteniendo valor.

Incluso nuestros lanzamientos de funciones de mayor riesgo se han convertido en rutina. ¿Cómo? Porque en el momento del lanzamiento del producto, el código que entrega el nuevo funcionality ya está en producción. Meses antes del lanzamiento, Desarrollo ha estado implementando código en producción, invisible para el cliente, pero permitiendo que la característica sea ejecutada y probada por personal interno.

En el momento culminante cuando la función se activa, no hay código nuevo

es empujado a la producción. En cambio, simplemente cambiamos una función alternar o configuración de configuración. La nueva característica se hace visible lentamente para los pequeños segmentos de clientes, revertidos automáticamente si algo falla incorrecto.

Solo cuando confiamos en que la función está funcionando como firmado lo exponemos al siguiente segmento de clientes, desplegado en un manera controlada, predecible, reversible y de bajo estrés. Fueronturba hasta que todos estén usando la función.

Al hacer esto, no solo reducimos significativamente el riesgo de implementación, sino que también aumentamos la probabilidad de lograr los resultados comerciales deseados, también. Debido a que podemos hacer implementaciones rápidamente, podemos hacer experimentos Ment en producción, probando nuestras hipótesis de negocio para cada característica construimos. Podemos probar y refinar iterativamente nuestras características en producción, utilizando los comentarios de nuestros clientes durante meses e incluso años.

No es de extrañar que estemos superando nuestra competencia y ganando en el mercado.

Todo esto es posible gracias a DevOps, una nueva forma en que Desarrollo, Test y IT Operations trabajan juntos, junto con todos los demás en el Flujo de valor de TI.

DevOps es la revolución de fabricación de nuestra época

Los principios detrás de los patrones de trabajo de DevOps son los mismos principios eso transformó la fabricación. En lugar de optimizar cómo malos teriales se transforman en productos terminados en una planta de fabricación, DevOps muestra cómo optimizamos el flujo de valor de TI, convirtiendo negocios Necesidades en capacidades y servicios que aporten valor a nuestro clientes.

Durante la década de 1980, hubo un conflicto crónico central muy conocido en la fabricación:

- Proteger los compromisos de ventas.
- Controlar los costos de fabricación.

Para proteger los compromisos de ventas, la fuerza de ventas del producto quería mucho inventario disponible, para que los clientes siempre puedan obtener productos cuando lo quisieron Sin embargo, para reducir costos, los gerentes de planta quería reducir los niveles de inventario y el trabajo en proceso (WIP).

352 • El Proyecto Phoenix

Page 353

Porque uno no puede aumentar y disminuir simultáneamente la invención Los niveles históricos en la planta, los gerentes de ventas y gerentes de planta estaban bloqueados En un conflicto crónico.

Pudieron romper el conflicto adoptando principios Lean, como reducir el tamaño de los lotes, reducir el trabajo en proceso y acortar y amplificación de bucles de retroalimentación. Esto dio lugar a aumentos dramáticos en productividad de la planta, calidad del producto y satisfacción del cliente.5

En la década de 1980, el tiempo promedio de entrega de pedidos6 fue de seis semanas, con menos de El setenta por ciento de los pedidos se envían a tiempo. Para 2005, la producción promedio Los plazos de entrega se redujeron a menos de tres semanas, con más de El noventa y cinco por ciento de los pedidos se envían a tiempo. Organizaciones que no fueron capaces de replicar estos avances de rendimiento perdidos en el mercado compartir, si no se cerró por completo.7

Guía de recursos • 353

Página 354

DE DONDE VINO DEVOPS

Dentro de cien años, los historiadores mirarán hacia atrás en esto década y concluir que sucedió algo transformador: cómo trabajamos dentro del desarrollo y las operaciones de TI cambiaron completamente ... predigo que los historiadores llamarán a esta década la "Explosión cámbrica para TI", un momento de increíble innovación y interrupción cuando, 50 años después del nacimiento de la informática, finalmente aprendí para qué era buena la tecnología.

—John Willis, Cohost del podcast "DevOps Cafe"

El término "devops" fue originalmente acuñado por Patrick Debois y Andrew Shafer en 2008,8 y entró en uso común en 2009 en Velocity
Comunidad de conferencias con los famosos "10+ Deploys Per Day: Dev y Cooperación Ops en Flickr ", a cargo de John Allspaw y
Paul Hammond.9

En este libro, nos referimos a "DevOps" como el resultado de aplicar Lean

principios para el flujo de valor de TI. Estos principios se basan en más de un siglo de buenas prácticas de gestión. Sin embargo, en lugar de aplicado a la transformación de bienes físicos, estamos utilizando estos principios para acelerar el flujo de trabajo a través de la gestión de productos, Desarrollo, prueba, operaciones de TI e InfoSec.

DevOps se ha beneficiado enormemente del trabajo de Agile La comunidad lo ha hecho, mostrando cómo pequeños equipos operan con gran

354 • El Proyecto Phoenix

355 de 1189.

confianza combinada con lotes pequeños y productos blandos más pequeños y más frecuentes las versiones de software pueden aumentar drásticamente la productividad del desarrollo organizaciones. De hecho, muchos de los momentos clave en la historia de DevOps tory sucedió en conferencias ágiles, además de la increíblemente vibrante DevOpsDays eventos que suceden en todo el mundo desde que el primero fue celebrado en 2009.

Y, por supuesto, DevOps amplía y desarrolla las prácticas de "
infraestructura como código ", promovido por el Dr. Mark Burgess, así como también
Integración y despliegue continuo (promovido por Jez Humble
y David Farley), que es un requisito previo para lograr una implementación rápida
fluir.

DevOps también se beneficia de una sorprendente convergencia de filosofías. movimientos de gestión ical, como Lean Startup, Innovation Culture, Toyota Kata, Rugged Computing y la comunidad Velocity. Todo estos se refuerzan mutuamente, creando las condiciones de un poder coalición completa de fuerzas que pueden acelerar la adopción de DevOps.

LAS TRES FORMAS EXPLICADAS

En *The Phoenix Project*, describimos los principios subyacentes que todos los patrones de DevOps se pueden derivar como "Las tres formas". tendió a describir los valores y las filosofías que guían el desarrollo de DevOps ceses y prácticas.

The First Way trata sobre el flujo de trabajo de izquierda a derecha del Desarrollo a las operaciones de TI al cliente. Para maximizar el flujo, necesitamos lotes pequeños e intervalos de trabajo, sin pasar nunca defectos a transmitir centros de trabajo y optimizar constantemente para los objetivos globales (como en oposición a los objetivos locales, como las tasas de finalización de funciones de desarrollo, prueba encontrar / fijar proporciones o medidas de disponibilidad de operaciones).

Las prácticas necesarias incluyen construcción continua, integración y despliegue, creando entornos bajo demanda, limitando el trabajo en pro cess y construir sistemas y organizaciones seguros que sean seguros para cambiar.

La segunda forma es sobre el flujo constante de retroalimentación rápida desde la derecha a la izquierda en todas las etapas del flujo de valor, amplificándolo para garantizar que puede evitar que los problemas vuelvan a ocurrir o permitir una detección más rápida y recuperación. Al hacer esto, creamos calidad en la fuente, creando o incrustando conocimiento donde lo necesitamos.

Las prácticas necesarias incluyen "detener la línea de producción" cuando nuestras compilaciones y pruebas fallan en la tubería de implementación; constantemente elevando

356 • El Proyecto Phoenix

Página 357

la mejora del trabajo diario sobre el trabajo diario; creando rápido automatizado conjuntos de pruebas para garantizar que el código esté siempre en un estado potencialmente desplegable; creando objetivos compartidos y dolor compartido entre Desarrollo y TI Operaciones; y creando una telemetría de producción generalizada para que cada se puede ver si el código y los entornos funcionan según lo diseñado y que los objetivos del cliente se están cumpliendo.

La tercera vía consiste en crear una cultura que fomente dos cosas: experimentación continua, que requiere tomar riesgos y aprender de éxito y fracaso, y comprender que la repetición y la práctica son las prerrequisito para el dominio.

La experimentación y la toma de riesgos son los que nos permiten implacablemente Mejorar nuestro sistema de trabajo, que a menudo requiere que hagamos cosas muy diferente de cómo lo hemos hecho durante décadas. Y cuando las cosas van mai, nuestra constante repetición y practica diaria es lo que nos permite tener las habilidades y los hábitos que nos permiten retroceder a un lugar de seguridad y reanudar las operaciones normales.

Las prácticas necesarias incluyen la creación de una cultura de innovación y toma de riesgos (en oposición al miedo o toma de orden sin sentido) y alta confianza (a diferencia de poca confianza, comando y control), asignando al menos veinte por ciento de los ciclos de desarrollo y operaciones de TI hacia requisitos funcionales y refuerzo constante que mejoran Se alientan y celebran los actos.

Guía de recursos • 357

Page 358

TOP DEVOPS MITOS

Al igual que con cualquier movimiento transformador y disruptivo, DevOps puede ser mal entendido o mal caracterizado. Estas son algunas de las mejores Mitos de DevOps:

DevOps reemplaza a Agile

DevOps es absolutamente compatible con Agile. De hecho, DevOps es el logicontinuación del viaje ágil que comenzó en 2001, porque ahora sabemos que la verdadera definición de "hecho" no es cuando Desarrollo Se realiza la codificación. En cambio, el código solo se "hace" cuando se ha probado completamente y está operando en producción según lo diseñado. (Tenga en cuenta que Agile no es un pre requisito para adoptar DevOps.)

DevOps reemplaza a ITIL

Ainque algunos pur den ver Day Ons comp, reacción a ITIL (la infraestructura de TI Patible, también. ITIL e ITSM siguen siendo las mejores codificaciones de los procesos. que apuntalan las operaciones de TI y describen muchas de las capacidades necesario para que las operaciones de TI admitan una secuencia de trabajo de estilo DevOps.

Para acomodar los plazos de entrega más rápidos y una mayor implementación, Frecuencias asociadas con DevOps, muchas áreas del programa ITIL los procesos requieren automatización, específicamente en torno al cambio, la configuración, y procesos de liberación.

358 • El Proyecto Phoenix

Page 359

Porque también requerimos una detección y recuperación rápidas cuando el servicio se producen incidentes, las disciplinas ITIL de diseño de servicios e incidentes y La gestión de problemas sigue siendo tan relevante como siempre.

DevOps significa NoOps

DevOps a veces se interpreta incorrectamente como NoOps (es decir, TI Las operaciones se eliminan por completo). Sin embargo, más precisamente, DevOps A menudo tendrá más responsabilidad en el Desarrollo para implementar el código. Ment y mantener niveles de servicio. Esto simplemente significa que Desarrollo se está haciendo cargo de muchas de las operaciones de TI y la ingeniería de operaciones funciones

Para soportar tiempos de entrega rápidos y permitir la productividad del desarrollador,
DevOps requiere muchas tareas de operaciones de TI para convertirse en autoservicio.
En otras palabras, en lugar de Desarrollo abriendo un ticket de trabajo y
esperando que las operaciones de TI completen el trabajo, muchas de estas actividades
los vínculos se automatizarán para que los desarrolladores puedan hacerlo ellos mismos (por ejemplo, obtener un entorno de desarrollo similar a la producción, agregue una métrica de característica para la producción telemetría).

DevOps es solo para software de código abierto

Aunque muchas de las historias de éxito de DevOps tienen lugar en organizaciones Utilizando software como la pila LAMP, se implementan 10 organizaciones Mencionando patrones de DevOps con Microsoft .NET, SAP e incluso COBOL aplicaciones que se ejecutan en mainframes y firmware HP LaserJet.

Los principios de DevOps son universales y son en gran medida independientes de la tecnología subyacente que se utiliza. Algunos de los patrones de DevOps tienen requisitos tecnológicos específicos (por ejemplo, son capaces de soportar automatismos prueba, capaz de exponer configuraciones que pueden registrarse en la versión control), que a menudo son más frecuentes en el software de código abierto.

DevOps es solo "infraestructura como código" o automatización

Si bien muchos de los patrones de DevOps que se muestran en este libro requieren automatización Además, DevOps también requiere objetivos compartidos y dolor compartido en todo el Flujo de valor de TI. Esto va mucho más allá de la automatización.

Page 360

DevOps es solo para startups y unicornios

DevOps es aplicable y relevante para cualquier organización que deba aumentar el flujo de trabajo planificado a través del desarrollo, mientras se mantiene Calidad, fiabilidad y seguridad para el cliente.

De hecho, afirmamos que DevOps es aún *más* importante para los caballos. que para los unicornios. Después de todo, como dice Richard Foster, "De la fortuna 500 empresas en 1955, el 87% se han ido. En 1958, la tenencia de Fortune 500 tenía 61 años; ahora son solo 18 años ". 11 Sabemos que el descenso ral le sucede a todas las organizaciones de TI. Sin embargo, la mayoría de las empresas de TI o-Las organizaciones encontrarán innumerables razones por las cuales no pueden adoptar DevOps, o por qué no es relevante para ellos.

Una de las principales objeciones de los caballos es que todos los unicornios (por ejemplo, Google, Amazon, Twitter, Etsy) nacieron así. En otra Es decir, los unicornios nacieron haciendo DevOps.

En realidad, prácticamente todos los unicornios de DevOps fueron alguna vez un caballo y Tenía todos los problemas asociados con ser un caballo.

- Amazon, hasta 2001, funcionaba con el sistema de entrega de contenido OBIDOS. tem, que se volvió tan problemático y peligroso de mantener que Werner Vogels, CTO de Amazon, transformó toda su organización nización y código para una arquitectura orientada a servicios.12
- Twitter luchó para escalar la capacidad en su monolítico front-end
 Sistema Ruby on Rails en 2009, comenzando un proyecto de varios años para proreestructurar y remplazar de manera agresiva.13
- LinkedIn, seis meses después de su exitosa salida a bolsa en 2011, luchó lleno de despliegues problemáticos tan dolorosos que lanzaron Operation InVersion, una congelación de funciones de dos meses, que les permite para revisar sus entornos informáticos, implementaciones y arquitectura.14
- Etsy, en 2009, según Michael Rembetsy, "tuvo que venir a se da cuenta de que estaban viviendo en un mar de su propia inmundicia de ingeniería " lidiar con implementaciones de software problemáticas y técnicas deuda. Se comprometieron a una transformación cultural.15
- Facebook, en 2009, estaba en el punto de ruptura de infraestructura
 operaciones, apenas capaz de mantenerse al día con el crecimiento de usuarios, implementación de código
 los trabajos se estaban volviendo cada vez más peligrosos, y el personal era
 típicamente lucha contra incendios. Jay Parikh y Pedro Canahuati comenzaron su
 transformación para hacer que el código sea seguro para implementar nuevamente.16

360 • El Proyecto Phoenix

Page 361

En pocas palabras, todos los unicornios fueron una vez caballos. DevOps es como cualquier caballo puede se convirtió en un unicornio, si quieren convertirse en uno. Y de hecho, la lista de Las empresas que adoptan DevOps continúan creciendo:

- Servicios financieros: BNY Mellon, Banco de América, Banco Mundial, Paychex, seguro nacional
- Minoristas: The Gap, Nordstrom, REI, Macy's, GameStop, Nordstrom, Target
- Educación superior: Seton Hill University, Kansas State University, Universidad de Columbia Britanica
- · Agencias gubernamentales: UK.gov, Departamento de Seguridad Nacional

Christopher Little dice: "Si hay algo que todos los caballos [enter-

organizaciones de TI premiadas] odio, está escuchando historias sobre unicornios [DevOps

tiendas]. Lo cual es extraño, porque los caballos y los unicornios son probablemente los misma especie Los unicornios son solo caballos con cuernos.

Guía de recursos • 361

Página 362

LOS CUATRO TIPOS DE TRABAJO

Porque el trabajo se puede asignar a las personas de más formas que nunca (por ejemplo, a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas, conversaciones en el pasillo, mensajes de texto, venta de entradas sistemas, reuniones, etc.), queremos hacer visible nuestra actual compromisos

Erik convence a Bill de que hay cuatro tipos de trabajo que realiza TI:

Proyectos empresariales

Estas son iniciativas empresariales, de las cuales la mayoría de los proyectos de desarrollo abarcar. Estos suelen residir en la Oficina de Gestión de Proyectos, que rastrea todos los proyectos oficiales en una organización.

Proyectos internos de TI

Estos incluyen los proyectos de infraestructura u operaciones de TI que las empresas pueden crear proyectos, así como proyectos de mejora generados internamente ects (por ejemplo, crear un nuevo entorno, automatizar la implementación). A menudo estos no se rastrean centralmente en ninguna parte, sino que residen en el presupuesto propietarios (por ejemplo, administrador de base de datos, administrador de almacenamiento, sistemas distribuidos gerente)

Esto crea un problema cuando las operaciones de TI son un cuello de botella, porque no hay una manera fácil de averiguar cuánta capacidad ya está disponible mitificado a proyectos internos.

362 • El Proyecto Phoenix

Page 363

Cambios

Estos a menudo se generan a partir de los dos tipos de trabajo anteriores y son normalmente rastreado en un sistema de tickets (por ejemplo, Remedio para operaciones de TI, JIRA, o una herramienta de planificación ágil para el desarrollo). El hecho de que dos sistemas existen elementos para rastrear el trabajo de dos partes diferentes del flujo de valor crear problemas, especialmente cuando se requieren transferencias.

Por cierto, en algunos equipos dedicados que poseen tanto la función de responsabilidades de desarrollo y prestación de servicios, todo el trabajo vive en el mismo sistema Esto tiene algunas ventajas, porque los incidentes operativos aparecerá en la cartera de pedidos y "en el trabajo", junto con defectos de características y nueva funcionalidad funcional.

Trabajo no planificado o trabajo de recuperación

Estos incluyen incidentes y problemas operativos, a menudo causados por tipos anteriores de trabajo y siempre vienen a expensas de otros planes compromisos laborales.

¿Por qué necesitamos visualizar el trabajo de TI y controlar WIP?

Mi gráfico favorito (y único) en *The Phoenix Project* muestra el tiempo de espera en función de qué tan ocupado está un recurso en un centro de trabajo. Erik usó esto para mostrar por qué los simples cambios de treinta minutos de Brent estaban tomando semanas para completarse La razón, por supuesto, es que es el cuello de botella de todos trabajo, Brent está constantemente al cien por cien o más, y por lo tanto, cada vez que requerimos trabajo de él, el trabajo simplemente guiado en la cola, nunca trabajado sin acelerar o escalar.

Página 364

Esto es lo que muestra el gráfico: en el eje x está el porcentaje de ocupado para un determinado recurso en un centro de trabajo y en el eje y es el tiempo de espera aproximado (o tal vez más precisamente, la longitud de la cola). Cuál es la forma de la línea muestra que, a medida que la utilización de los recursos supera el ochenta por ciento, el tiempo de espera pasa por el techo.

En *The Phoenix Project*, así es como Bill y el equipo se dieron cuenta del desarrollo consecuencias importantes de esta propiedad en los plazos de entrega para el compromiso Menciones que estaban haciendo a la oficina de gestión del proyecto:

Les cuento lo que Erik me contó en MRP-8, sobre cómo

Los tiempos de espera dependen de la utilización de los recursos. "Los
el tiempo de espera es el 'porcentaje de tiempo ocupado' dividido por
el "porcentaje de tiempo inactivo". En otras palabras, si un re
la fuente está ocupada en un cincuenta por ciento, luego está inactivo en un cincuenta por ciento.
El tiempo de espera es del cincuenta por ciento dividido entre el cincuenta por ciento,
entonces una unidad de tiempo. Llamémoslo una hora.

Entonces, en promedio, nuestra tarea esperaría en la cola durante una hora antes de que funcione.

"Por otro lado, si un recurso es noventa porcentavo ocupado, el tiempo de espera es 'noventa por ciento dividido por

364 • El Proyecto Phoenix

Page 365

diez por ciento ', o nueve horas. En otras palabras, nuestra tarea esperaría en la cola nueve veces más que si el la fuente estaba cincuenta por ciento inactiva ".

Concluyo: "Entonces, para la tarea de Phoenix, suponiendo tenemos siete traspasos, y cada uno de esos las fuentes están ocupadas el noventa por ciento del tiempo, las tareas gastaría en la cola un total de nueve horas el siete pasos ...

"¿Qué? ¿Sesenta y tres horas, justo a la espera?
Wes dice, incrédulo. "¡Eso es imposible!"
Patty dice con una sonrisa, "Oh, por supuesto. Porque

son solo treinta segundos de mecanografía, ¿verdad?

Bill y su equipo se dan cuenta de que su simple tarea de treinta minutos en realidad requiere siete transferencias (por ejemplo, equipo de servidor, equipo de redes, base de datos equipo, equipo de virtualización y, por supuesto, Brent, Brent, Brent). Asumiendo que todos los centros de trabajo estaban ocupados en un noventa por ciento, el gráfico nos muestra que el tiempo de espera promedio en cada centro de trabajo es de nueve horas, y porque el trabajo tuvo que pasar por siete centros de trabajo, el tiempo total de espera es siete veces eso: sesenta y tres horas.

En otras palabras, el "% del tiempo de valor agregado" total (a veces conocido como "tiempo de contacto") fue solo el 0.16% del tiempo total de entrega (treinta minutos visto por sesenta y tres horas). Eso significa para el 99.8% de nuestro tiempo de entrega total, el trabajo simplemente estaba sentado en la cola, esperando ser trabajado (por ejemplo, en un sistema de tickets, en un correo electrónico).

Mi compañero coautor, George Spafford, y yo nos conocimos este gráfico que muestra de manera tan brillante la naturaleza destructiva de la larga cola veces causadas por la alta utilización de recursos cuando ambos tomamos el EM 526 Curso de gestión de restricciones en la Universidad Estatal de Washington de Dr. James Holt (descrito con más detalle en la sección Lecturas adicionales).

Desafortunadamente, no sé la derivación precisa de este gráfico.

Algunos creen, como yo, que este gráfico es un caso simplificado de la Ley de Little, donde asumimos un solo centro de trabajo, una cola de trabajo uniforme (es decir, todos las tareas requieren el mismo tiempo para completarse), sin demora entre trabajos, etc.

En el gráfico, creo que "tiempo de espera" es en realidad un proxy para "cola longitud". En otras palabras, como no ha transcurrido el tiempo, no tiene unidades de tiempo (es decir, no son minutos, horas, días).

Guía de recursos • 365

Page 366

La mejor discusión sobre la derivación (y validez / invalidez) puede se encuentra en *el grupo de* LinkedIn del *Proyecto* Phoenix.17 La discusión, alaunque a veces un poco mordaz, es intelectualmente de primera categoría.

¿Mi opinión? El objetivo de la ciencia es explicar la mayor cantidad de fenómeno observado con el menor número de principios, y para re ternera ideas sorprendentes. Creo que el gráfico sirve para ese propósito, y es La forma más efectiva de comunicar las consecuencias catastróficas de los trabajadores de TI sobrecargados y las falacias del uso de personal de proyecto típico técnicas de gestión para operaciones de TI.

366 • El Proyecto Phoenix

Página 367

OTRAS LECTURAS

Uno de los elementos más solicitados ha sido una lista de lecturas recomendadas ing y más recursos para aprender más sobre las filosofías, herramientas, y técnicas que se usaron en el libro. Consulté muchas fuentes para la planificación y construcción real de la novela. Fui entrenado como una teoría de las restricciones Jonás, un practicante kanban y un acólito en el Toyota Kata; Tejí Visible Ops en el libro. Aquí he proporcionado un lista de estos recursos más otras guías para replicar la transformación que Bill logró con la ayuda de Erik en Parts Unlimited.

El objetivo: un proceso de mejora continua

El Dr. Eliyahu Goldratt escribió su libro seminal, *El objetivo: un proceso de Mejora continua*, en 1984. Es una novela socrática sobre Alex Rogo, un gerente de planta que debe solucionar sus problemas de costos y fecha de vencimiento en noventa días, o su planta se cerrará. Este libro ha sido incorporado a muchos currículos de MBA, influyeron en múltiples generaciones de negocios líderes, y vendió más de seis millones de copias hasta la fecha.

Mis coautores y yo estudiamos este libro durante casi una década, obteniendo listo para escribir *The Phoenix Project* . En muchos sentidos, veo nuestro libro como un Homenaje a *la meta* . Intentamos reflejar la mayor parte de la estructura del libro. elementos de la trama y la trama, al tiempo que lo hace contemporáneo, relevante y, yo

Página 368

Esperanza, más dramática. (Me gustaría pensar que *The Phoenix Project* es lo que El Dr. Goldratt habría escrito si hubiera escrito *The Goal* hoy, y hubiera tenido Tarantino o Scorsese como entrenador nuevo.)

En *The Goal* , el Dr. Goldratt comienza a describir los pasos en la Teoría de Metodología de restricciones (TOC). Brevemente, los cinco pasos originales de TOC son:

- · Identificar la restricción.
- Explotar la restricción
- · Subordinar todas las demás actividades a la restricción
- · Eleve la restricción a nuevos niveles.
- · Encuentra la siguiente restricción

En *The Goal*, las restricciones fueron inicialmente el famoso robot NCX-10, luego los hornos de tratamiento térmico, y luego la restricción se convierte en un déficit del mercado mand. En *The Phoenix Project*, la restricción fue inicialmente Brent porque siempre estaba lidiando con trabajo no planificado, luego la aplicación proceso de implementación, y luego la restricción se movió fuera de la organización ción porque el soporte de la aplicación MRP necesaria se subcontrató.

En el siguiente libro del Dr. Goldratt, *It's Not Luck*, describe lo que él llamado los procesos de pensamiento, que es fantástico (pero algo inaccesible) Metodología (a menudo muy lenta y cesable) para identificar el núcleo, crónica conflictos, capturando la realidad actual, describiendo el futuro futuro deseado y diversas técnicas de planificación para aumentar la probabilidad de obtener Ting allí con éxito.

De lejos, la mejor descripción general de todo el TOC, el Pensamiento Procesos, y el cuerpo de conocimiento del Dr. Goldratt es un audiolibro llamado *Más allá de la meta* . Incluye todas sus conferencias grabadas de 2005 y es un recorrido impresionante del viaje de la vida del Dr. Goldratt, que describe su tribulaciones, herramientas y estudios de caso.

Hace ocho años, era bien sabido que los Procesos de Pensamiento eran las herramientas y técnicas que usó para construir *The Goal*. Por eso mi los coautores y yo intentamos aprender más al respecto, pero no pudimos encontrar ninguno capacitación o libros, más allá de los escritos del Dr. Goldratt, que fueran factibles para nosotros para atender o comprar. Tampoco hubo ejemplos no triviales (o correctos) que podríamos encontrar recorriendo Internet. Mucho ha cambiado desde luego.

Para cualquier persona interesada en convertirse en un experto en TOC y el Procesos de pensamiento, de todo corazón recomiendo EM del Dr. James Holt 526 Gestión de restricciones y EM 530 Aplicaciones de restricciones

368 • El Proyecto Phoenix

Página 369

Cursos de gestión, ofrecidos en línea a través del estado de Washington Universidad. Ambos preparan a los estudiantes para capacitarse como "un Jonás" el personaje similar a Yoda en *The Goal* que obviamente era la encarnación del Dr. Goldratt.18

Si desea obtener más información sobre los procesos de pensamiento, le recomiendo reparar el libro de texto del Dr. H. William Dettmer, *The Logical Thinking Process*, aunque no es lectura ligera. Y se han desarrollado muchos atajos oped que no se reflejan en el libro del Dr. Dettmer, por lo que el peligro reside en esto camino.

Las cinco disfunciones de un equipo: una fábula de liderazgo

La técnica que Steve, el CEO de Parts Unlimited, usa en la parte 2, cap. ter 18 se modela después de la metodología de Patrick Lencioni describe en *The Cinco disfunciones de un equipo: una fábula de liderazgo*. Él postula que uno de los principales contribuyentes a la incapacidad de un equipo para lograr los objetivos se deben a la falta de confianza. En su modelo, las cinco disfunciones se describen como:

- Ausencia de confianza: no está dispuesto a ser vulnerable dentro del grupo
- Miedo al conflicto: buscar la armonía artificial sobre la constructiva. debate apasionado
- Falta de compromiso: fingir aceptación para la toma de decisiones grupales
 Ates ambigüedad en toda la organización
- Evitar la responsabilidad: eludir la responsabilidad de llamar pares en el comportamiento contraproducente, que establece estándares bajos
- Falta de atención a los resultados: centrarse en el éxito personal, el estado y ego antes del éxito del equipo

Cuando pienso en la larga y amarga guerra entre tribus que ha existido entre Desarrollo y Operaciones de TI, así como entre TI y "El negocio", sospecho que necesitaremos mucho las lecciones del Sr. Lencioni para lograr el ideal DevOps.

A menudo, el primer paso para usar la metodología del Sr. Lencioni es para dirigir para que puedan volverse vulnerables (o al menos, comenzar modelando comportamientos vulnerables) .19 En *The Phoenix Project*, Steve tiene Ya internalizó estas prácticas durante décadas y lidera lo que se llama un ejercicio de historia personal.20

Tuve la suerte de haber observado y beneficiado personalmente

Guía de recursos • 369

Page 370

de sus técnicas siendo utilizadas. Cuando mi antiguo jefe, Jim B. Johnson, utilizó esta técnica cuando se unió por primera vez como CEO de Tripwire, Inc., francamente, me voló la cabeza. Compartió su propia historia, que era muy personal y tocarlo nos dejó al resto del equipo ejecutivo emocionalmente crudo, con lágrimas en (casi) los ojos de todos.

A su vez, todos tuvimos que compartir algunos elementos de nuestras propias historias, mostrar vulnerabilidad entre sí y permitir el siguiente paso, que es
Deja de temer al conflicto. Jim marcó la pauta de la honestidad y la sinceridad que desearía.
enviado por todos, y, créanme, cambió la forma en que nos comportamos y ejecutado, y comenzamos a actuar más como un equipo.

Esta fue probablemente una de las lecciones más importantes de mi vida. Eso ahora es mi aspiración en todos los ámbitos de mi vida a nunca temer el conflicto, nunca tengas miedo de decir la verdad, y nunca tengas miedo de decir lo que realmente pensar. Por supuesto, sería delirante pensar que puedo lograr esto completamente, pero yo Creo que sigue siendo un objetivo digno.

He estado en situaciones donde he observado equipos de liderazgo bloqueados en bajo rendimiento crónico y conflictos, debido a la incapacidad total para que los miembros del equipo confíen entre sí. Y cuando los líderes no confían entre sí, entonces casi con certeza, sus respectivos equipos no confiarán en cada uno otro.

Desde mi experiencia profesional, el costo y la verdadera consecuencia de no poder tener discusiones sinceras sobre problemas que evitan Eryone lo sabe, pero no está dispuesto a enfrentarlo, es increíblemente alto. Abordar este problema requiere superar algunos de nuestros problemas más arraigados, y comportamientos aprendidos, pero las recompensas valen la pena.

Toyota Kata: Gestión de personas para mejorar, Adaptabilidad y resultados superiores

Otro de los libros que nos influyó profundamente es *Toyota Kata: Gestión de personas para mejorar, adaptabilidad y resultados superiores* por el ganador del Premio Shingo Mike Rother.21 He tenido el placer de conocer ing, así como tomar su curso de tres días, "Mejora Kata y Coaching Kata ", ofrecido a través de la Universidad de Michigan. Incluye dos días de trabajo de campo en una planta de fabricación real.

Si pudiera tomarme la libertad de describir el viaje del Sr. Rother en mi

370 • El Proyecto Phoenix

Page 371

palabras propias, comenzó hace más de veinte años cuando visitaba Toyota plantas con un equipo de investigadores y ex fabricantes de automóviles estadounidenses ecutivos. Describe esa etapa de su viaje como capturadora y codiciosa. Fying las prácticas observadas de Toyota que llevaron a su extraordinaria y Rendimiento líder en el mercado.

Sin embargo, cuando mira hacia atrás en esa fase de su carrera, se caracterizará por ... dígalo como simplemente enseñar a las personas a imitar los comportamientos observados en las plantas de Toyota, pero faltan las partes más importantes de Toyota cultura y valores que enmarcaron sus prácticas de gestión.

Al escucharlo hablar sobre esto, es como si estuviera llamando a un importante parte de la comunidad Lean que ayudó a entrenar simplemente un "cargamento culto ". 22

Las lecciones del Sr. Rother han sido codificadas en el libro *Toyota Kata*, que enmarca el proceso de pensamiento y la cultura que deben existir para capaz del ciclo Lean PDCA (Plan, Do, Check, Act). Creo que esto es Una de las contribuciones más extraordinarias al mundo de los procesos. mejora.

Página 372

La manifestación más obvia del Toyota Kata es la de dos semanas. ciclo de mejora, en el que cada supervisor del centro de trabajo debe improbar algo (¡cualquier cosa!) cada dos semanas. Para citar al Sr. Rother, "La práctica de kata es el acto de practicar un patrón para que se convierta segunda naturaleza. En su gestión cotidiana, Toyota enseña una forma de trabajando, un kata, que ha ayudado a que tenga tanto éxito en los últimos seis décadas ".

La noción de la necesidad de repetición diaria para crear hab su, para cambiar los resultados, ahora está bien establecido en el doprincipales de entrenamiento deportivo, aprender a tocar un instrumento musical, militar Entrenamiento de Fuerzas Especiales, y ahora en fabricación moderna. Esto forma La base de la Tercera Vía de Erik. Él explica: "Se trata de cómo crear un culTure que simultáneamente fomenta la experimentación, aprendiendo del fracaso, y entender que la repetición y la práctica son los requisitos previos para maestría."

En mi opinión, la cruzada de Patty ITIL / ITSM es muy parecida a la Lean practicantes que el Sr. Rother describe que nunca pudieron replicar El rendimiento de Toyota. ¿Por qué? Harían un evento Lean Kaizen una vez por año, pero luego quedan marginados de las operaciones diarias el restoder del año.

Para que podamos obtener las ganancias de rendimiento prometidas por ITIL / ITSM, Lean o lo que sea, debemos crear una cultura de mejora incesante descrita por el Sr. Rother.

Kata impacta su organización por

- proporcionar una rutina científica sistemática que se pueda aplicar a cualquier problema o desafío
- Comúnizar cómo se desarrollan los miembros de una organización soluciones,
- migrar gerentes hacia un rol de entrenador y mentor, al tener practican ciclos de entrenamiento y
- enmarcar PDCA de manera que las personas tomen pequeños pasos cada día.

Estos ciclos de mejora de dos semanas ejercen una presión constante en el sistema, obligándolo a mejorar. El Sr. Rother afirma que si un sistema no es mejorando, el resultado no es un estado estable. En cambio, debido a la entropía, el desempeño organizacional disminuye.

En uno de los estudios de caso más sorprendentes, el Sr. Rother describe

372 • El Proyecto Phoenix

Page 373

observando cómo cierto centro de trabajo que pudo disminuir el número Ber de trabajadores de seis a cuatro. Durante las siguientes seis semanas, sin embargo, el El número de trabajadores aumentó gradualmente a seis. Entropía

Patrones como los de la cultura de Netflix, como la implacable imprueba e innovación, erradicación despiadada de la varianza, e expulsar fallas en el entorno de producción (incorporado en herramientas como el famoso Chaos Monkey), son la encarnación perfecta de la Mejora Kata que describe el Sr. Rother.

Entrega continua: versiones de software confiables a través de la automatización de compilación, prueba e implementación

First Way de Erik subraya la importancia del rendimiento de la sistema completo, a diferencia del desempeño de un silo de trabajo específico o departamento: esto puede ser una división tan grande (por ejemplo, Desarrollo o TI Operaciones) o tan pequeño como un contribuyente individual (por ejemplo, un desarrollador, un administrador de sistema).

En el flujo de valor de TI, todo se trata del flujo de trabajo de izquierda a derecha del desarrollo a las operaciones de TI. Probablemente la mejor encarnación de este trabajo es el libro seminal *continuo de* Jez Humble y David Farley *Entrega: lanzamientos de software confiables a través de compilación, prueba e implementación Automatizacion* .

Codifican muchas de las técnicas requeridas para replicar el famoso Presentación de la Conferencia Velocity 2009, "10+ implementaciones por día: desarrollo y Ops Cooperación en Flickr ", a cargo de John Allspaw y Paul Hammond, así como el movimiento de administración del sistema ágil.23

La entrega continua es la extensión de la integración continua, cuáles son las prácticas de desarrollo que incluyen compilaciones continuas, Pruebas continuas, integración diaria de ramas en el tronco, pruebaing en un clon del entorno de producción, etc. Entrega continua Las técnicas de Ery extienden estos procesos hasta la producción. ambiente.

(Cuando leí este libro, casi me doblo en agonía, dándome cuenta cuánto dolor y cuántas malas decisiones podría haber evitado si yo Había leído este libro cuatro años antes. Estaba asociado con un sin nombre empresa de software donde tuvimos un sistema de construcción roto durante más de un año.

Guía de recursos • 373

Página 374

Sin compilaciones automatizadas, no puede tener pruebas automatizadas y confuera de las pruebas automatizadas, estás condenado a una integración dolorosa de desarrollo ramas superiores, lo que conduce a una espiral descendente de menos frecuente y integraciones mucho más dolorosas, lo que ralentiza la entrega de funciones y reduce la calidad del software)

Imagina mi deleite cuando Jez Humble me dijo que el flujo de valor ejercicio de mapa por el que pasaron Bill y su equipo en el capítulo 31 de la El desarrollo del proceso de implementación de producción de operaciones de TI fue más precisamente lo que él y Farley hicieron en su libro. Increíble.

La entrega continua es la encarnación perfecta de la primera, segunda, y Third Ways, ya que enfatiza los tamaños de lotes pequeños (por ejemplo, verifique tronco diariamente), deteniendo la línea cuando ocurren problemas (por ejemplo, no hay trabajo nuevo permitido cuando las compilaciones, pruebas o implementaciones fallan; elevando la integridad del sistema de trabajo sobre el trabajo mismo), y la necesidad de continuamente construya las pruebas de validación necesarias para prevenir fallas en la producción o, como mínimo, detectarlos y corregirlos rápidamente (p. ej., la transición transición de revisiones manuales de procesos a pruebas automatizadas, especialmente en el Áreas de proceso de liberación, cambio y configuración de ITSM).

La implementación continua es un requisito previo para las altas tasas de implementación caracterizado por DevOps, y por lo tanto es un conjunto de habilidades necesarias para practicante de DevOps moderno. También será la salvación para un generación de practicantes de ITSM. Léelo

¡Suéltelo!: Diseñe e implemente software listo para producción

Cuando miras charlas en la Conferencia Velocity sobre cómo la organización Las funciones como Google, Netflix, Amazon, Twitter, Pinterest y otras son código de ingeniería y entornos para operar a escala, a menudo eres escuchando muchas de las ideas que Michael T. promulgó por primera vez Nygard en su fantástico libro, *Release It !: Design and Deploy Production-Software listo .*24

Este es un libro que ayuda a abarcar las operaciones de desarrollo y TI. dividir, mostrando a los desarrolladores y arquitectos cómo construir aplicaciones que se puede implementar y administrar y sobrevivir incluso en los más hostiles ambientes de producción. Cuando leas este libro, verás en su patrones y lecciones historias de terror de tu propio pasado.

374 • El Proyecto Phoenix

Page 375

Los profesionales de operaciones de TI también deben leer este libro para conecta los puntos de cómo las decisiones de desarrollo específicas conducen a malas resultados de producción que han experimentado en el pasado. Y más lo que es más importante, les permitirá ir a arquitectura o desarrollo reuniones con sugerencias concretas sobre cómo evitarlas en el futuro.

Cuando Chris y su equipo despliegan Project Unicorn que realiza tan bien en producción en *The Phoenix Project*, obviamente leyeron al Sr. El libro de Nygard.

Una pequeña historia: vi al Sr. Nygard hacer una presentación de Ignite en el 2010 DevOpsDays en Mountain View, y fue uno de los más sorprendentes Ing conversaciones que he visto. Fue uno de los más intensos e intensos. descripciones de un despliegue desastroso de aplicaciones que tardó semanas en recuperarse de, lo que requiere heroicidad de las operaciones de TI. Sigue siendo mi genuina esperanza de que las escenas de la falla del despliegue de Phoenix sean tan inquietante como mi experiencia viendo la presentación del Sr. Nygard.

Visible Ops y soporte de servicio ITIL

En 1999, cuando Kevin Behr y yo comenzamos a estudiar TI de alto rendimiento. organizaciones, descubrimos que estas eran las organizaciones que eran Al mismo tiempo lograr los "niveles de servicio de TI más altos (por ejemplo, MTTR, MTBF, cambiar las tasas de éxito), la primera integración de la seguridad de la información en el ciclo de vida de desarrollo de software / servicio, la mejor postura de la empresa aplicación (por ejemplo, el menor número de hallazgos de auditoría repetidos), y sorprendentemente, el mejores eficiencias de TI (por ejemplo, relaciones servidor / administrador de sistemas) ". 25

Habíamos estudiado once organizaciones de TI de alto rendimiento que incluía un banco, una bolsa de valores, un servicio de facturación inalámbrico, un dominio proveedor de servicios de nombres y dos proveedores de servicios de TI.

Kevin y yo trabajamos juntos para entender cómo estas organizaciones hicieron sus transformaciones de TI "de buenas a excelentes", y codificaron estas transformación en los libros *The Visible Ops Handbook: Implementing ITIL en 4 pasos prácticos y auditables* y *seguridad visible de operaciones: lograr Objetivos comunes de seguridad y operaciones de TI en 4 pasos prácticos* , escrito diez por el mismo equipo de autores que *The Phoenix Project* .

Una parte crítica de este viaje fue posible gracias al *Servicio ITIL Libro de soporte* (v2), que no se tratará sobre operaciones de TI

Página 376

completo sin Me encantó este libro cuando lo leí por primera vez en 2000, ya que alineado y normalizado los procesos clave que deben existir en cualquier Realización de la organización de TI. Pero, ITIL sigue siendo un marco descriptivo, y las organizaciones no hacen marcos descriptivos, hacen proyectos.

Nuestro objetivo con la serie de libros Visible Ops era crear un pre conjunto de pasos (proyectos) ordenados y descriptivos para replicar los resultados que obtenemos servido en alto rendimiento. (Por cierto, esto es lo que estamos intentando replicar en el próximo *libro de cocina de DevOps*).

Dos grandes libros sobre kanbans

Espero que por ahora, te haya convencido de que los problemas asociados con demasiado WIP en TI es realmente devastador. Muchos practicantes creen que los kanbans son una de las contramedidas más efectivas, así como lo más simple.

Tengo dos libros favoritos sobre kanbans que recomendaría a cualquiera quien está remotamente interesado en los kanbans.

El primer libro es *Personal Kanban: Mapping Work | Navegando la vida* por Jim Benson y Tonianne DeMaria Barry. Este libro es más un perlibro de productividad sonal que un libro sobre flujos de valor complejos. En De hecho, llamaría a este libro la versión moderna del famoso libro de David Allen *Cómo hacer las cosas: el arte de la productividad sin estrés* .

Donde Allen discutió la naturaleza del trabajo, la importancia de Endars para mantener los compromisos, y la teoría de la presentación y el contexto. En las listas de TODO, Benson y Tonianne discuten la necesidad de visualizar todo nuestro trabajo y controlar la cantidad de WIP. Abogan por que todos deberían comenzar sus propios tableros kanban con tres carriles simples: Listo, Hacer y Listo.26

Aunque sigo siendo un devoto fanático de David Allen *GTD*, después de leer *Kanban personal*, rápidamente retiré mis listas contextuales de TODO que tengo estado manteniendo durante casi una década a favor de una junta kanban. En De muchas maneras, he descubierto que resuelve uno de los aspectos más desafiantes de la metodología *GTD*: las revisiones ejecutivas semanales, donde estamos planteado para priorizar nuestros compromisos, podar nuestras listas TODO, etc. Fueron años en los que nunca hice esta supuesta actividad semanal.

Por otro lado, con tableros kanban, todo mi trabajo es visible, y allí

376 • El Proyecto Phoenix

Página 377

son los límites de WIP que impiden que el número supere un límite fijo. He visto en el tablero kanban de Jim Benson en su oficina y su Doing WIP el límite es cuatro (es decir, no se permiten más de cuatro cartas en el carril Doing).

El segundo libro que recomendaría es el libro *Kanban de* David J. Anderson : *Cambio evolutivo exitoso para su negocio de tecnología* ; es más específico para el uso de tableros kanban en organizaciones.

Para mí, leer este libro fue inesperadamente encantador, ya que crónica de un caso de estudio de TI de Microsoft que había elegido estudiar como

parte de mi curso EM 526 Restraints Management. Fue un trabajo de 2005 llamado, "De lo peor a lo mejor en 9 meses: Implementando un buffer de batería-Solución de cuerda en el departamento de TI de Microsoft "por David J. Anderson y Dragos Dumitriu.27 Pequeño mundo, ¿no?

Tanto Anderson como Dumitriu estaban en Microsoft en ese momento, y ellos describió un estado previo abismal que probablemente sea familiar para la mayoría de TI practicantes:

- Demasiado tiempo para terminar el trabajo solicitado por el negocio: plomo promedio el tiempo fue de 155 días
- La insatisfacción con el retraso y los largos plazos de entrega obligaron al personal de TI
 para hacer "más estimación de trabajo", obligando a los gerentes a
 dedican todo su tiempo a construir PowerPoints (porque las empresas
 la idea era que no hacían un buen trabajo estimando), en lugar de
 haciendo trabajo real
- Cada vez que la empresa solicitaba algo, la respuesta era " tomar 5 meses "
- Cada tarea se estimó en 20 días, pero nadie sabía dónde otros 135 días pasaron

Dumitriu creó un nuevo campo en su sistema de tickets (en realidad, era el sistema de seguimiento de defectos de Microsoft) llamado "Waiting For Dragos" para capturar cuando cualquier trabajo fue bloqueado. Rápidamente concluyó que siete El porcentaje de todo el tiempo del equipo estaba bloqueado para otras personas, en En otras palabras, el setenta por ciento del tiempo el trabajo estaba en la cola.

Dumitriu concluyó que su equipo solo estaba completando tres trabajos artículos por mes, y a ese ritmo, requeriría tres años para completar Completa todo ese trabajo. Aquí estaban las contramedidas que él puso en su lugar. y los sorprendentes resultados:

 Dejaron de estimar su trabajo y en su lugar usaron tiempos reales basado en datos históricos: tenían ochenta años-persona de trabajo en

Guía de recursos • 377

Página 378

su sistema de venta de entradas, así que lo usaron. Esto dio lugar a una immediar un aumento del treinta por ciento en la productividad de Dev y Test.

- Dejaron de usar la contabilidad de costos, utilizando en su lugar un simple "ROI" basado en la contribución del presupuesto ". Este ahorro de tiempo resultó en un aumento inmediato del veinte por ciento a la capacidad de PM.
- Al darse cuenta de que su restricción era Dev, PM se hizo cargo de muchos de las tareas de desarrollo, aumentando la capacidad de desarrollo en un veinte por ciento. También condujo a desarrolladores más felices, porque estaban codificando, en lugar de haciendo estimación de tareas.
- Trajeron a un experto en usabilidad para modificar la solicitud de cambio.
 formas (Bromeó: "Para obtener un vaso de agua, tuvimos que
 complete un formulario de 4 páginas; lo reemplazamos con un formulario de 2 páginas, con muchos
 de campos de forma libre, con el objetivo de asegurarse de que la persona
 el trabajo tenía toda la información que necesitaban ")
- Luego redujeron el WIP permitido en el sistema: inicialmente tenía, en promedio, cuarenta a sesenta artículos abiertos. Redujeron esto hasta cinco.
- Luego crearon un búfer de trabajo, de modo que cualquier Dev bloqueado o La persona de prueba podría trabajar en algo en el búfer.
- Su tiempo de entrega pasó de 155 días a veintidós días. Plazos de entrega fueron tan buenos que crearon una nueva garantía SLA de veinticinco días (¡Guau!)
- Su siguiente aumento en la productividad provino de aumentar el número

- Ber de desarrolladores, porque por cada dos días de trabajo Dev, quired un día de trabajo de prueba. Promovieron probadores que querían para pasar a Dev, y aumentó la relación Dev: Prueba de 1: 1 a 2: 1.
- ¿El resultado de todo esto? Completaron sus tres años completos de retraso en nueve meses; la demanda por sus servicios aumentó, y continuaron entregando todo lo que se pidió por cada mes; nadie fue despedido y, en cambio, la gente fue ascendida.

Como dijo Dumitriu, "Tuvimos éxito porque nos enfocamos implacablemente en la recuperación reducir el tiempo de entrega, en oposición a Dev & Test optimizándose por sí mismos ".

Esta historia es solo una de muchas transformaciones asombrosas que son descrito en detalle brillante. Sorprendentemente, las transformaciones no son basado principalmente en la automatización. En cambio, las increíbles mejoras provienen de la modificación de políticas en torno al sistema de trabajo y la Políticas que controlan el trabajo en proceso, asegurando que haya

378 • El Proyecto Phoenix

Página 379

equipos interfuncionales, subordinando todo a la restricción, y manejando bien las transferencias.

Por cierto, Anderson narra en su libro los cambios en su pensando en cómo controlar el trabajo en flujos de valor de TI. Está claro que él fue un devoto seguidor del trabajo del Dr. Goldratt (por ejemplo, Theory of Restraints, Drum-Buffer-Rope) pero concluyó que el uso de tableros kanban puede lograr la mayoría de los beneficios a través de propiedades emergentes.

Recomiendo leer este libro, ya que narra la vida real. mejoras que ha realizado en organizaciones como Sprint, Motorola, Microsoft y Corbis. Guía de recursos • 379

Page 380

Notas

- 1. El tiempo de implementación del código es el tiempo requerido para pasar de "cambio com mitigado en el control de versiones "por Desarrollo para" ejecutar con éxito en producción."
- 2. Para el frontal monolítico de Ruby on Rails.
- 3. Jez Humble, Gene Kim y Puppet Labs, "2013 State of DevOps Infografía", sitio web de Puppet Labs, consultado el 14 de julio de 2014, https://puppetlabs.com/2013-state-of-devops-infographic/.
- 4. Jez Humble, Nigel Kersten, Gene Kim y Nicole Forsgren Velasquez, "Informe sobre el estado de DevOps 2014", sitio web de Puppet Labs, consultado el 15 de julio de 2014, http://puppetlabs.com/2014-devops-report.
- 5. Junto con la adopción de los principios Lean, otras técnicas ampliamente recomendadas optó por el Sistema de producción de Toyota, Lean Manufacturing, Teoría de Restricciones, Six Sigma, etc.
- 6. El tiempo de entrega del pedido es el tiempo requerido para pasar del "pedido aceptado por la planta personal de administración "a" pedido enviado al cliente ".
- 7. Dr. Eliyahu Goldratt, *Más allá de la meta: Eliyahu Goldratt habla sobre La teoría de las restricciones* (Príncipe Frederick, Maryland: Gildan Media Corporación, 2005).
- 8. John Willis, "La convergencia de DevOps", *IT Revolution Press* (blog), 2012, consultado el 14 de julio de 2014, http://itrevolution.com/the-convergence-of-devops/.
- 9. John Allspaw y Paul Hammond, "10+ implementaciones por día: Dev y Ops Cooperación en Flickr", sitio web de O'Reilly Velocity Conference, 23 de junio de 2009, consultado el 14 de julio de 2014, http://velocityconf.com/velocity2009/public/schedule / detalle / 7641.
- $10.\ LAMP$ es la abreviatura de "Linux, servidor web Apache, base de datos MySQL, PHP o Python o Perl ".
- 11. Richard Foster y Sarah Kaplan, *Destrucción creativa: por qué las empresas Que están diseñados para durar por debajo del mercado y cómo tener éxito Transform Them*, (Nueva York: Broadway Books, 2001).
- 12. Jim Gray, "Una conversación con Werner Vogels: aprendiendo del Amazonas Plataforma Tecnológica", sitio web de la Asociación de Maquinaria de Computación, junio 20, 2006, http://queue.acm.org/detail.cfm?id=1142065.

380 • El Proyecto Phoenix

381 de 1189.

- 13. Raffi Krikorian, "Sistemas en tiempo real en Twitter" (Conferencia de velocidad previa sesión), sitio web de Slideshare, 26 de junio de 2012, http://www.slideshare.net / raffikrikorian / realtime-systems-at-twitter.
- 14. Ashlee Vance, "Dentro de la Operación Inversión, la congelación de código que salvó LinkedIn ", *Enterprise Tech* (blog), *Bloomberg BusinessWeek*, 10 de abril de 2013, http://www.businessweek.com/articles/2013-04-10 / inside-operation-inversion-the-code-freeze-that-save-linkedin.

- 15. Michael Rembetsy y Patrick McDonnell, "Despliegue continuo Culture: Scaling Culture at Etsy "(presentación de la conferencia Velocity Europe), Sitio web de Slideshare, 4 de octubre de 2012, http://www.slideshare.net/mcdonnps / continuamente-deploying-culture-scaling-culture-at-etsy-14588485.
- 16. Pedro Canahuati, "De los pocos a los muchos: escalando operaciones en Facebook" (Presentación de OmniTI Surge Conference), 12 de septiembre de 2013, http://surge.omniti.com/2013/speakerslides/surge13_Scaling-Operations-Organization-at -Facebook_Canahuati.pdf.
- 17. Shane H., "Tiempo de espera = (% ocupado) / (% inactivo)", el debate del *Proyecto Phoenix* grupo, sitio web de LinkedIn, 29 de marzo de 2013, https://www.linkedin.com/groups/Wait-time-busy-idle-4865747.S.227406165? Trk = groups_most_popular-0-b -ttl & qid = ab4853b8-10a5-4adf-a666-038c0a65471e & goback = .gmp_4865747.
- 18. "Jonás entrenado" es en realidad un término obsoleto. Certificación oficial pro Los gramos ahora existen a través de la Certificación Internacional de Teoría de Restricciones Organización. En el momento de la impresión, el Dr. Holt todavía enseña estos cursos, y los programas están disponibles en línea. Consulte "Gestión de restricciones de EM 526" (curso), sitio web de la Universidad Estatal de Washington, consultado el 15 de julio de 2014, http://public.wsu.edu/~engrmgmt/holt/em526/em526syl.htm; EM 530 "Aplicaciones in Restraints Management "(curso), sitio web de la Universidad Estatal de Washington, accesado el 15 de julio de 2014, http://public.wsu.edu/~engrmgmt/holt/em530/index.htm.
- 19. Ver "Trabajo en equipo", el sitio web de Table Group, accedido el 15 de julio de 2014, http://www.tablegroup.com/teamwork.
- 20. Consulte "Ejercicio de historial personal", el sitio web de Table Group, accedido el 15 de julio, 2014, http://www.tablegroup.com/imo/media/doc/Personal%20Histories % 20Ejercicio.pdf.
- 21. El Premio Shingo a menudo se llama el "Premio Nobel de Manufactura". Rother ha recibido este premio tres veces.
- 22. Este término se refiere a cómo se comportaron las tribus preindustriales en Nueva Guinea y Micronesia poco después de la Segunda Guerra Mundial. Habiendo observado una afluencia de material

Guía de recursos • 381

382 de 1189.

bienes traídos por soldados estadounidenses y japoneses, estas tribus eran bafhuyó cuando la guerra y las entregas de suministros terminaron. En un esfuerzo por recuperar el entregas, las tribus replicaron los comportamientos observados de la Corporación de EE.UU. Ingenieros, construyendo pistas de imitación y equipos de radio. A pesar de todo esto, por razones obvias, los aviones nunca regresaron.

- 23. Ver John Willis, "La convergencia de DevOps", *IT Revolution Press* (blog), 2012, http://itrevolution.com/the-convergence-of-devops/.
- 24. De hecho, recuerdo claramente estar sentado al lado de Adrian Cockcroft en uno Sesión de Velocity Conference, escuchándolo recitar el capítulo y el verso de los patrones de Nygard cuando los reconoció en la charla. La persona que da el La presentación debería haber leído el libro.
- 25. Kevin Behr, Gene Kim y George Spafford, *The Visible Ops Handbook: Implementación de ITIL en 4 pasos prácticos y auditables* (proceso de información Instituto de Tecnología, 2005).
- 26. Jim Benson, "Construyendo tu primer Kanban *personal*", *Kanban personal* (blog), 23 de agosto de 2009, http://www.personalkanban.com/pk/primers /building-your-first-personal-kanban/#sthash.XBF0Tntz.JhxVWjGG.dpbs.
- 27. David J. Anderson y Dragos Dumitriu, "De peor a mejor en 9 Meses: Implementación de una solución Drum-Buffer-Rope en la TI de Microsoft Departamento", publicado por Microsoft y Theory of Constraints International Organización de Certificación, noviembre de 2005, http://images.itrevolution.com/images/kanbans/From_Worst_to_Best_in_9_Months_Final_1_3-aw.pdf.

Pido disculpas por mis aspectos destacados que aparecen en el PDF: no puedo encontrar el original papel en línea en cualquier lugar, y la única versión que tenía era la que anoté. Puedes ver lo emocionado que estaba de leerlo en 2007.

382 • El Proyecto Phoenix

384 de 1189.